



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**“MODELO DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA
RENTA DE HABITACIONES A ESTUDIANTES DE INTERCAMBIO
EXTRANJEROS A TRAVÉS DE TECNOLOGÍAS DE LA
INFORMACIÓN”**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL
INDUSTRIAL**

NICOLÁS STEPHANO MAGNASCO FERNÁNDEZ

PROFESOR GUÍA:
IVÁN DÍAZ CAMPOS

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
FRANCISCO MOLINA JARA
RICARDO LOYOLA MORAGA

SANTIAGO DE CHILE
2017

**RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR
AL TÍTULO DE:** Ingeniero Civil Industrial

POR: Nicolás Stephano Magnasco Fernández

FECHA: 17/07/2017

PROFESOR GUÍA: Iván Díaz Campos

**MODELO DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA
RENTA DE HABITACIONES A ESTUDIANTES DE INTERCAMBIO
EXTRANJEROS A TRAVÉS DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN**

La globalización es una tendencia mundial y Chile no está exenta de ella. Un aspecto de esta es el alza en el número de estudiantes extranjeros que año a año llegan a Chile a cursar un programa de intercambio. Se proyecta que hacia el año 2018 habrá 8.065 estudiantes extranjeros cursando programas de intercambio en Chile.

El objetivo de este Trabajo de Título es la creación de un Modelo de Negocios para una empresa dedicada a la renta de habitaciones a estudiantes de intercambio extranjeros.

Para lograr lo anterior se ha seguido la metodología Running Lean propuesta por Ash Maurya la cual se ha dividido en 7 etapas: Análisis de la industria, Lean Canvas Inicial, entendimiento del problema, definición de solución, validación cualitativa, Lean Canvas Final y Análisis de factibilidad.

El servicio que se entregará será el de corretaje de habitaciones por plazos iguales o superiores a un mes, pertenecientes a comunas centrales de Santiago a través de una página web que ofrece seguridad en el medio de pago y en múltiples lenguajes en la cual se publicarán sólo habitaciones certificadas además de información relevante sobre ellas y la ciudad de manera de reducir la incertidumbre que enfrentan los estudiantes de intercambio extranjeros a la hora de buscar un lugar donde vivir en un país desconocido.

Luego de analizar el comportamiento de la demanda, se notó que existe una estacionalidad muy fuerte la que está determinada por la fecha de comienzo de los programas de intercambio en las universidades chilenas. Para que el negocio sea rentable es necesario ajustar el funcionamiento de la empresa a esta estacionalidad (en particular los costos asociados a las campañas de marketing).

Los resultados de la evaluación financiera indican que el VAN del proyecto es de \$31.307.104 CLP evaluado a una tasa de 8% y 5 años el cual necesita un capital de trabajo de \$10.625.219 CLP. Luego se concluye que el negocio es factible y existe un mercado disponible para su desarrollo.

*El sol brilla en el cielo,
la hierba crece en el suelo.
Mi carne se ha levantado del estanque,
mi alma ha descendido del cielo.
Mi cuerpo se beneficia de las bendiciones
de las praderas
que brillan con los rayos del sol.
Lo confío al viento
que corre por la tierra.
Agradezco a mis ancestros
por el milagro de la vida,
en cualquier momento,
bajo cualquier circunstancia,
con el sonido de mi mente.
Algún día,
con mi corazón pacífico,
compartiré mi alegría y tristeza con ellos,
para alabar la existencia
de la familia por siempre.
Lo juro.*



Tabla de contenido

I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Estudiantes extranjeros en Chile	2
1.3 Estudiantes extranjeros de Intercambio en Chile	2
1.4 Justificación del problema.....	8
II. OBJETIVOS	9
2.1 Objetivo General	9
2.2 Objetivos Específicos	9
III. RESULTADOS ESPERADOS Y ALCANCES	10
IV. MARCO CONCEPTUAL	11
4.1 Filosofía Lean Startup	11
4.2 Análisis de las Fuerzas de Porter	13
4.3 Marketing de servicios	15
4.4 Marketing digital	16
4.5 Métodos de Investigación de Mercados.....	17
4.6 Adopción de Innovaciones	20
V. MARCO METODOLÓGICO.....	21
5.1 Running Lean.....	21
5.2 Lean Canvas.....	21
5.3 Investigación de mercado.....	22
5.4 Plan de Marketing.....	23
5.5 Evaluación Financiera	24
VI. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	25
6.1 Descripción del mercado inmobiliario chileno	25
6.2 Análisis de Fuerzas de Porter	30
VII LEAN CANVAS INICIAL	35
7.1 Levantamiento de hipótesis iniciales	35
7.2 Lean Canvas Inicial.....	37

VIII ENTENDIMIENTO DEL PROBLEMA.....	41
8.1 Validación y modificación de hipótesis lean canvas inicial	41
8.2 Otros resultados relevantes	44
IX DEFINICIÓN DE SOLUCIÓN	47
9.1 Primera iteración lean canvas	47
9.2 Validación y modificación de nuevas hipótesis	49
9.3 Segunda iteración lean canvas	50
X PLAN DE MARKETING.....	55
10.1.1 Producto (Servicio)	55
10.1.2 Precio.....	57
10.1.3 Plaza	58
10.1.4 Promoción.....	58
10.1.5 Personas.....	61
10.1.6 Procesos	61
10.1.7 Presentación (Evidencia Física)	64
XI VALIDACIÓN CUALITATIVA.....	65
11.1 Definición características Producto Mínimo Viable.....	65
11.2 Producto Mínimo Viable	65
11.3 Validación Producto Mínimo Viable	67
11.4 Modificaciones Producto Mínimo Viable	68
XII LEAN CANVAS FINAL	69
12.1 Lean Canvas Final.....	69
12.2 Diferenciación frente a la competencia	74
XIII ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD	76
13.1 Flujo de caja	76
13.2 Análisis de sensibilidad	83
XIV CONCLUSIONES.....	84
XV BIBLIOGRAFÍA	86
XVI ANEXOS.....	88

Anexo I: Distribución regional de alumnos de intercambio en Chile.....	88
Anexo II: Resultados encuesta	88
Anexo III: PVM: Detalle habitación.....	96

I. INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

Desde el retorno de la democracia en Chile, a comienzos de la década del 90, este país se convirtió en un importante destino para la migración internacional.

El por qué está ligado principalmente a su constante fortalecimiento económico, su crecimiento y estabilidad política, sumado a la consolidación institucional perfilan a Chile con buenos y relevantes antecedentes a la hora de decidir emprender un proyecto migratorio [1].

Como se observa en el siguiente gráfico, la migración internacional de extranjeros hacia Chile en los últimos 30 años ha pasado de alrededor de 83 mil migrantes en 1982 a los 411 mil migrantes en 2014.



Figura 1: Estimación de Residentes Extranjeros en Chile [1]

De acuerdo a la situación de cada inmigrante, estos pueden elegir postular a una entre dos tipos de permanencias:

- Migraciones de largo plazo: permisos de Permanencia Definitiva.
- Migraciones de carácter temporal: personas que ven a Chile como una instancia temporal dentro de su desarrollo personal, o bien de quienes anteceden una migración de largo plazo. En Chile, de acuerdo a la legislación migratoria, existen 3 tipos de visas:
 - Visa sujeta a contrato
 - Visa temporaria

- Visa para estudiantes (duración anual, pudiendo ser renovada) **[1]**.

Si el inmigrante cumple con los requisitos solicitados por la Visa a la que aplica, se le otorgará el permiso de permanencia por el periodo que corresponda.

1.2 Estudiantes extranjeros en Chile

Existen básicamente dos tipos de matrículas a las cuales pueden optar los estudiantes extranjeros en Chile:

- Matrículas de extranjeros regulares: Se entenderá por estudiante extranjero regular a todo estudiante que posea una nacionalidad distinta a la chilena, que este oficialmente registrado y/o matriculado en un programa de estudio de pregrado, posgrado y/o postítulo en una institución de educación superior nacional, y que está orientado a la obtención del título, grado o certificación correspondiente al programa que está cursando.
- Matrículas de extranjeros de Intercambio: se definen como todos aquellos estudiantes extranjeros que están oficialmente registrados en una institución de educación superior nacional, cursando algún tipo de programa o actividad académica formativa de corta duración (normalmente igual o menor a un año) y que no están orientados a la obtención de un título o grado otorgado por la institución **[2]**

Durante el año 2014, hubo 19.525 matrículas de estudiantes extranjeros regulares. A ellos se les suman 7.401 alumnos que llegaron a nuestro país en planes de intercambio. Lo anterior totaliza 26.926 estudiantes provenientes de múltiples países alrededor del globo matriculados en la enseñanza superior chilena **[2]**.

1.3 Estudiantes extranjeros de Intercambio en Chile

El intercambio estudiantil es una iniciativa que, con los años, toma mayor relevancia en Chile y el mundo, debido a que cada vez más las universidades se dan cuenta de la importancia de la globalización, de la diversidad cultural y la firma de convenios internacionales, entre otros.

Precisamente, el intercambio universitario abarca acuerdos con instituciones de todo el mundo situadas en países como Italia, Estados Unidos, Francia, Alemania, Suecia, Australia, Brasil, Argentina, Finlandia, China, Japón, España, Reino Unido, entre otros, que permiten el arribo o envío de estudiantes entre países, tanto a nivel de pregrado como posgrado.

Chile no está exento de la tendencia del intercambio estudiantil. Un estudio precisa que en lo últimos 5 años el número de estudiantes extranjeros matriculados en algún programa de intercambio estudiantil ha aumentado en un 80% [3].

De los 7.401 extranjeros matriculados en programas de intercambio en 2014, el 37.9% de ellos provienen de Europa, un 32% de Latinoamérica y el Caribe, mientras que un 27.2% de Norteamérica. Estados Unidos es el país que mayor cantidad de estudiantes de intercambio aporta (26,1%). Le siguen México (16,8%), Francia (10,8%) y España (10,5%) [2].

Durante el curso del 2014, hubo 19.525 matrículas de estudiantes extranjeros regulares, mientras que se registraron 7.401 matrículas de alumnos en programas de Intercambio. Lo anterior totaliza un mercado potencial de 26.926 alumnos.

Según un estudio, la mayor parte de los estudiantes de intercambio extranjeros cuando arribaron a Chile se quedaron en un hostel. Ellos prefieren llegar al país y recién una vez en él emprender la búsqueda de una vivienda que satisfaga sus requerimientos. Buscan lugares cercanos a su Universidad (por comodidad y ahorro de costos en traslados); céntricos y seguros. Compartir departamento es una de sus opciones favoritas, ya sea con estudiantes extranjeros o chilenos. En general, las universidades recomiendan algunas páginas web para orientar su búsqueda, pero su ayuda sólo se limita al punto anterior [3].

El número de mujeres entre los estudiantes extranjeros de intercambio es significativamente mayor al de hombres, representando el 61.3% del total de estos estudiantes. A continuación se muestra una tabla con la distribución por edad y sexo de éstos:

Rangos de Edad	Mujeres	Hombres	Total
Hasta 19 años	93	68	161
Entre 20 y 24 años	3.261	1.767	5.028
Entre 25 y 29 años	363	374	737
Entre 30 y 34 años	81	61	142
Entre 35 y 39 años	18	15	33
Entre 40 y más años	10	8	18
Sin información	712	570	1.282
Total	4.538	2.863	7.401

Tabla 1: Número de estudiantes extranjeros de intercambio por rango de edad y sexo [2]

Casi el 68% de los estudiantes extranjeros de intercambio que vinieron a Chile en el año 2014 tenían entre 20 y 24 años, lo cual es consistente con el hecho que gran parte de ellos son estudiantes de educación terciaria en sus países de origen, que vienen a realizar una parte de sus estudios en Chile.

Prácticamente todos los estudiantes extranjeros que vienen de intercambio lo hacen hacia universidades, siendo solo el 0,5% quienes vienen a institutos profesionales. No existe el intercambio en los centros de formación técnica. Cerca del 85% de estos ingresó al programa cursado a partir del funcionamiento de un convenio firmado entre la universidad receptora y una universidad extranjera de origen.

En cuanto a la duración de la estadía en los programas de intercambio informados, la mayor parte de los estudiantes vino a cursar programas de entre 3 y 6 meses de duración, los que representaron cerca del 70% de los estudiantes de intercambio. Un 10% de los estudiantes vinieron a programas cortos con duración inferior a 1 mes.

Duración de la estadía en el programa	Mujeres	Hombres	Total
Menos de 1 mes	380	360	740
Entre 1 y 3 meses	235	124	359
Más de 3 y hasta de 6 meses	3.264	1.906	5.170
Más de 6 meses	227	178	405
Sin información	432	295	727
Total	4.538	2.863	7.401

Tabla 2: Número de extranjeros de intercambio por duración de estadía y sexo [2]

En general, el inicio de los programas de intercambio tienen una marcada estacionalidad en los meses de marzo (32.8%), agosto (29.1%) y julio (13%). Dicha temporalidad está dada principalmente para los programas de más larga duración (los de entre 3 y 6 meses, y los de más de 6 meses), que son también los programas más masivos. Sin embargo, en el caso de los programas de más corta duración, el mes de inicio de estos programas es distinto: en el caso de los programas de menos de 1 mes, el 52,2% de ellos se inició en los meses de octubre, noviembre y enero; mientras que en el caso de los de duración entre más 1 mes y 3 meses, el 68,2% de ellos concentró su inicio en los meses de mayo, junio y noviembre.

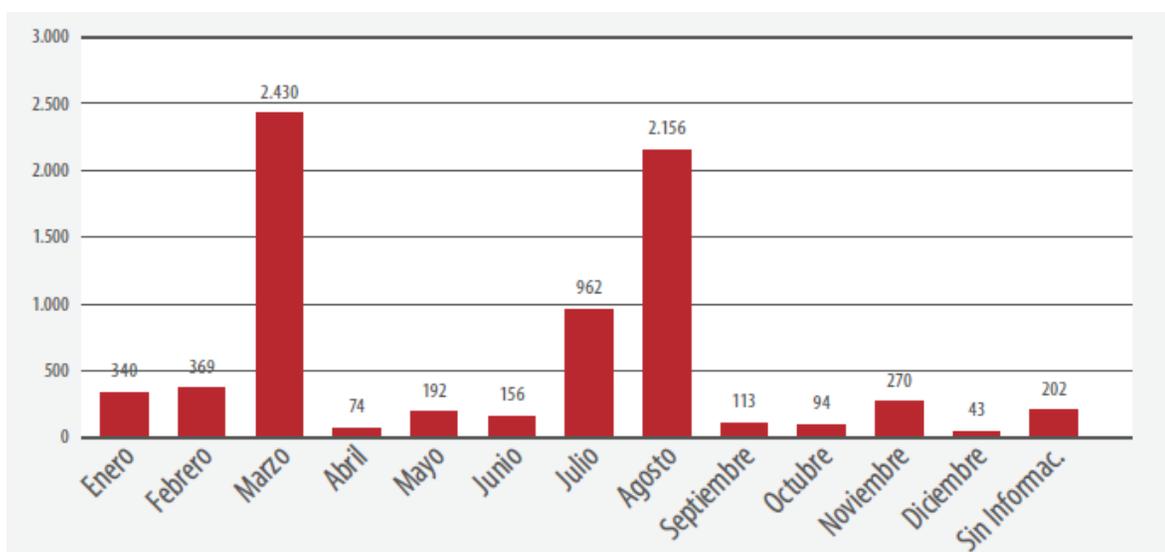


Figura 2: Número de extranjeros de intercambio según mes de inicio de la estadía en el programa [2]

A continuación el detalle del mes de inicio de los programas según la duración de estadía de ello:

Mes de inicio	Duración de la estadía de los programas				
	Menos de 1 mes	Entre 1 y 3 meses	Más de 3 y hasta de 6 meses	Más de 6 meses	Sin información
Enero	87	25	118		110
Febrero	4	3	354	8	
Marzo	83	9	2.088	190	60
Abril	1	25	43	5	
Mayo	70	121			1
Junio	57	64	6	2	27
Julio	31	1	717	14	199
Agosto	26	3	1.841	158	128
Septiembre	54	31	3	25	
Octubre	90	3		1	
Noviembre	209	60		1	
Diciembre	28	14		1	
Sin Inform.					202
Total	740	359	5.170	405	727

Tabla 3: Mes de inicio de programas según duración de los mismos [2]

Los principales países de los que eran ciudadanos los estudiantes extranjeros de intercambio en educación superior en Chile el año 2014 fueron Estados Unidos (con el 26,1% del total), México (16,8%), Francia (10,8%) y España (10,5%). En cuanto a regiones geográficas, el 37,9% de los extranjeros de

intercambio eran ciudadanos de países ubicados en Europa, seguido de aquellos provenientes de Latinoamérica y el Caribe (32%) y de Norteamérica (27,3%).

Las principales regiones del país donde los estudiantes extranjeros cursaron sus programas de intercambio fueron la Región Metropolitana (que concentró el 62,9% de los casos), la V Región (25,1%) y la VIII Región (3,9%). Las regiones III, VI y XI no recibieron en el año 2014 estudiantes extranjeros de intercambio [2].

Considerando los datos expuestos anteriormente se han realizado proyecciones sobre la evolución del número de extranjeros en Chile y su participación como porcentaje del total de la población chilena.

La proyección se basa en un estudio del INE en el cual estiman la población chilena año a año hasta 2050 [4]. Por otro lado, el porcentaje de extranjeros en Chile se modeló linealmente.

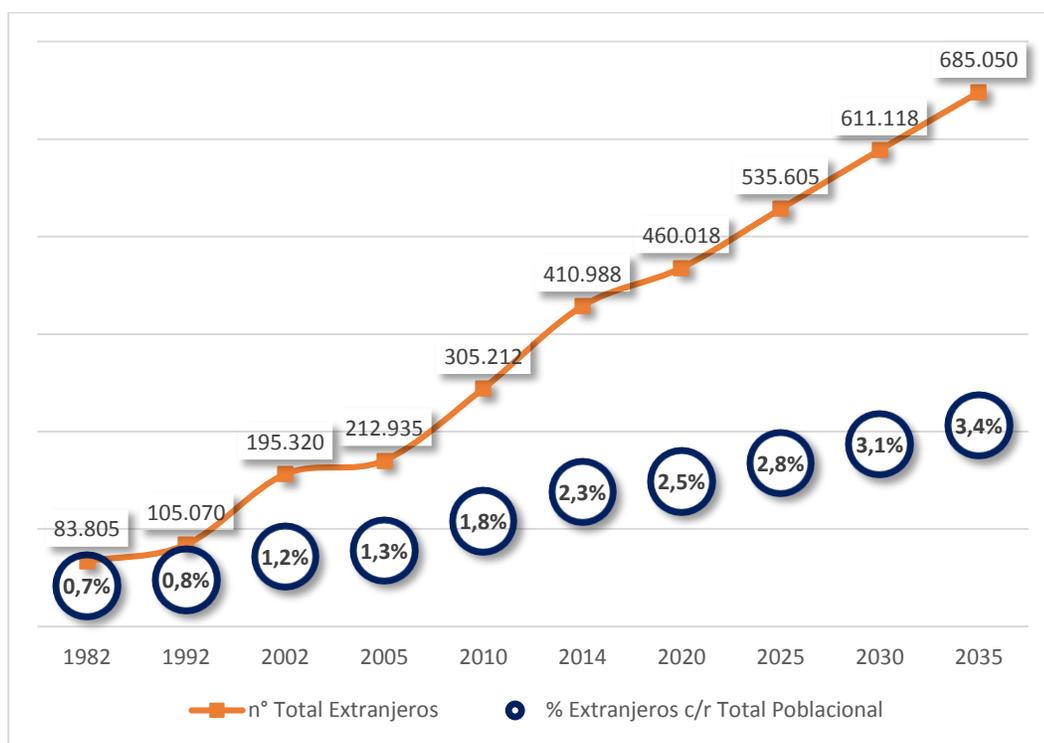


Figura 3: Proyección n° de extranjeros y su porcentaje con respecto al total poblacional. Fuente: Elaboración Propia.

Como resultado se estima que el año 2035 habiten 685.050 extranjeros en Chile, lo cual representa un aumento de un 67% con respecto a 2014. Además, estos constituirán el 3.4% de la población total del país (un aumento de 1.1 puntos porcentuales con respecto a 2014).

Es importante destacar que dentro del número de extranjeros se consideran tanto los estudiantes extranjeros matriculados en un programa regular como

de intercambio. Producto de lo anterior, es natural asumir que el número de estos también aumentará conforme al transcurso del tiempo.

Ya obtenido el número de extranjeros residentes en Chile se consideraron los siguientes supuestos:

- La proporción de estudiantes extranjeros regulares y de intercambio se mantendrá constante.
- El porcentaje de estudiantes extranjeros con respecto al total de extranjeros se mantendrá constante.

Como resultado de la proyección se obtuvo la siguiente tabla:

	2014	2020	2025	2030	2035
Estudiantes Extranjeros Regulares	19.525	21.854	25.445	29.033	32.545
Estudiantes Extranjeros de Intercambio	7.401	8.284	9.645	11.005	12.336
Total Estudiantes Extranjeros	26.926	30.138	35.090	40.038	44.881

Tabla 4: *Tabla Proyección Estudiantes Extranjeros. Fuente: Elaboración Propia*

Por otro lado, según un Reportaje de Fulbright (Comisión para el intercambio educativo entre Chile y los Estados Unidos de América) el número de estudiantes foráneos en Chile crece entre un 15 y 18% cada 5 años [5]. La siguiente estimación se trata de un escenario en el cual se consideró una tasa de crecimiento de 15% cada 5 años sobre el número de estudiantes de intercambio matriculados durante 2014.

	2014	2020	2025	2030	2035
Estudiantes Extranjeros de Intercambio	7.401	8.511	9.788	11.256	12.944

Tabla 5: *Tabla Proyección Estudiantes de Intercambio. Fuente: Elaboración Propia*

Como se aprecia, a través de dos métodos completamente distintos (válidos los 2) se ha estimado el mercado objetivo. Cabe destacar que los resultados son consistentes entre sí y que ambos consideran un escenario relativamente pesimista.

Finalmente se estima que para el año 2035 el número de estudiantes extranjeros que se matriculen en programas de intercambio se encontrará entre 12.336 y 12.944 estudiantes.

1.4 Justificación del problema

En general, existe una falta de cobertura en cuanto a la oferta inmobiliaria existente hacia el segmento joven que busca un sitio donde vivir. La gran mayoría de las corredoras de propiedades se enfocan en el segmento adulto, con una publicidad y orientación centrada hacia ellos **[6]**.

Al segmentar la población joven que habita en Chile se hallan a los jóvenes extranjeros que cursan programas de intercambio los cuales se enfrentan a incluso más problemas al momento de escoger un sitio donde vivir que los jóvenes chilenos.

Los estudiantes de intercambio extranjeros una vez llegan al país se encuentran en un ambiente incierto y, en general, desconocido por lo que encontrar un sitio donde vivir no es una tarea trivial.

Otra arista del problema son los elevados costos que significan para un estudiante universitario, tanto nacional como extranjero, rentar una vivienda individualmente en Santiago ya que lo anterior representa incurrir en un alto gasto del presupuesto mensual familiar por lo que deben buscar alternativas más económicas para solucionar este problema **[7]**.

II. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Creación de un Modelo de Negocios para una empresa dedicada a la renta de habitaciones a estudiantes de intercambio extranjeros.

2.2 Objetivos Específicos

Para conseguir el objetivo general será necesario cumplir con los siguientes objetivos específicos:

- Identificar, cuantificar y caracterizar el mercado inmobiliario en Chile.
- Determinar el entorno empresarial alrededor del mercado inmobiliario chileno.
- Validación de un Modelo de Negocios propuesto.
- Establecer un plan de Marketing para el modelo de negocios.
- Realizar una evaluación económica del proyecto.

III. RESULTADOS ESPERADOS Y ALCANCES

Cada objetivo específico definido tiene un resultado esperado el cual debe limitarse. A continuación se muestran los resultados esperados por objetivo específico en conjunto con su alcance:

- **Investigación de Mercado:** A través de esta se busca identificar, cuantificar y caracterizar el mercado inmobiliario chileno.
- **Análisis de Fuerzas de Porter:** En conjunto con la investigación de mercado realizada con anterioridad se buscará determinar la competencia existente en el mercado inmobiliario chileno de manera de poder desarrollar una estrategia de negocios.
- **Definición del negocio:** Por medio la filosofía Lean Startup y la herramienta Lean Canvas se creará un Modelo de Negocios alineado con el conocimiento adquirido anteriormente.

Si bien el modelo de negocios creado tendrá la característica de ser replicable y escalable se debe definir hasta qué punto éste lo será, es decir, en qué territorios o países será válido.

El modelo apunta a funcionar en la Región Metropolitana de Chile; lo cual no quita que pueda ser replicado en otras regiones del territorio nacional teniendo en cuenta pequeñas posibles variaciones. Sin embargo, si este quiere ser replicado en el extranjero no se puede asegurar su éxito debido a las características distintivas de cada nacionalidad y país.

- **Diseño del Plan de Marketing:** Queda exento de este proyecto la conformación de un equipo de trabajo capaz de llevarlo a cabo exitosamente así como también la estrategia de Recursos Humanos y plan operacional.

También queda exenta la evaluación cuantitativa del plan de marketing pues para realizarla apropiadamente es necesario incurrir en desembolsos de dinero real lo cual no se contempla en esta fase del proyecto.

- **Evaluación económica:** Se definirá la estructura de ingresos y costos; se evaluará la factibilidad económica del proyecto por medio de un flujo de caja para finalmente calcular la rentabilidad del negocio.

IV. MARCO CONCEPTUAL

4.1 Filosofía Lean Startup

Es una metodología creada por Eric Ries la cual fue definida en su libro "The Lean Startup" en el año 2011.

Según Ries una Startup es "una organización dedicada a crear un nuevo producto o servicio

bajo condiciones de incertidumbre extrema" [8]. Esta organización es creada con la misión de transformar la incertidumbre en un modelo de negocios sostenible, repetible y escalable [9].

La metodología Lean busca realzar la creatividad humana en la empresa por medio de un uso eficiente de su capital; su principal foco es el de acortar el proceso de desarrollo del producto por medio de la aplicación de diversas prácticas; lo que se busca es poder medir el real avance del proyecto sin utilizar indicadores ficticios y, por medio de un proceso de testeo eficiente, llegar rápidamente a entender qué es lo que los consumidores realmente requieren. Si se siguen estas directrices los Startup tendrán la capacidad de llevar con relativa facilidad el proyecto y modificar sus planes sus procedimientos de manera rápida y efectiva.

E. Ries además establece una serie de características que debe poseer cualquier Startup para ser considerada "Lean"; estas son:

- Se debe priorizar el uso de recursos gratuitos, tales como aplicaciones o software libre y plataformas soportadas por un código abierto.
- La aplicación de metodologías de desarrollo ágil que permitan acelerar el proceso de construcción y testeo de ideas a bajo costo, estimulando así la creatividad.
- La capacidad de realizar iteraciones rápidas, pero siempre con foco en el cliente y sus problemas y necesidades por medio de pruebas que requieran un contacto directo con el cliente final.

4.1.1 La construcción a través de un Lean Startup

Para la construcción de un proyecto por medio de la filosofía Lean Startup es necesario seguir una serie de pasos que permiten llegar de una manera óptima a la solución ideal.

4.1.2 Minimum Viable Product (MVP)

El primera paso es, a partir de las necesidades y problemas del cliente, establecer una hipótesis de su "dolor" y de cómo este puede ser resuelto. Una

vez planteada la necesidad se debe testear la hipótesis lo cual requiere establecer una métrica para definir si esta es validada o rechazada; de ser rechazada, y por medio del proceso de aprendizaje del contacto con el cliente, se establece una nueva hipótesis a testear.

Este proceso se debe repetir recursivamente hasta llegar a validación con el cliente, lo cual nos asegurará que el producto o servicio que se creará efectivamente resolverá una necesidad real.

Una vez validada la hipótesis, se plantea una solución a esta necesidad por medio de la construcción de un MVP. El MVP debe cumplir con las características planteadas por Ries, donde debe ser realizada a un bajo o nulo costo, y lo más simple posible para así facilitar y acelerar el proceso de prueba y error.

De este modo, a partir de esta solución es posible realizar el mismo proceso anterior, estableciendo métricas y aprendiendo de cada contacto con el cliente hasta llegar a un producto o servicio consolidado la cual probablemente tenga una mayor tasa de aceptación y éxito en nuestro segmento objetivo.

4.1.3 Métricas para medir la efectividad de MVP

Una vez desarrollado el MVP, este debe ser testeado y validado. Para este propósito se deben establecer métricas que permitan evaluar la hipótesis de la posible solución a la necesidad previamente encontrada (y validada). En caso de que el proceso de validación sea negativo, se debe "pivotar" la hipotética solución, es decir, realizar un cambio en la hipótesis de la solución a partir del aprendizaje para de esta manera crear un nuevo MVP el cual debe ser sometido al mismo proceso de validación.

Previo a comenzar a pivotar se debe documentar el aprendizaje obtenido que corresponde a la siguiente etapa de construcción. La ventaja fundamental de este método es que prueba de forma rápida, gastando poco esfuerzo y dinero en construir el MVP y no un producto terminado que en el caso de no ser aceptado por el cliente puede significar un gran gasto tanto en recursos como en tiempo.

4.1.4 Aprendizaje Validado

La forma de medir el progreso de un Lean Startup es por medio de la metodología del "aprendizaje validado" la cual consiste en registrar todos los aprendizajes obtenidos durante los procesos en momentos de incertidumbre. Se debe destacar que para el Lean Startup lo que importa es aprender lo más rápidamente y al menor costo posible, por tanto, es fundamental llevar un registro de los aprendizajes obtenidos durante el proceso de validación.

La base que sustenta esta metodología se cimenta en los bajos presupuestos con los que cuentan en sus inicios los Startup, razón por la cual no pueden realizar grandes investigaciones de mercado que tarden meses para desarrollar un producto como lo realizan las grandes empresas. Es por este motivo que el lograr aprender del potencial cliente de manera rápida y económica es un proceso fundamental el cual se facilita al tener contacto directo con el cliente.

Lo anterior, junto con la facilidad para adaptarse a cambios permite que los emprendimientos evolucionen y se adapten más fácilmente a los cambios en el mercado.

Para poder lograr este aprendizaje es que se utiliza el MVP, "el producto mínimo viable es la versión de un nuevo producto que permite a un equipo recoger la máxima cantidad de aprendizaje validado sobre los clientes con el menor esfuerzo" **[8]**

Finalmente, es importante destacar que la definición se extiende para todo tipo de ámbito y no hace referencia al éxito del MVP con la generación de recursos monetarios, esto se debe a que la función primordial del MVP es lograr disminuir el riesgo y la incertidumbre inicial de todos los proyectos para tratar de ó asegurar el éxito con mayor probabilidad o fracasar lo más rápido y al menor costo posible.

De esta manera, una vez obtenido el aprendizaje de la experiencia, pivotear y generar una nueva iteración; es así como en la metodología Lean Startup la rentabilidad será una causal de la buena aplicación del conocimiento del consumidor, siendo un efecto secundario ya que el principal foco es el cliente y sus necesidades. **[9]**

4.2 Análisis de las Fuerzas de Porter

Según Michael Porter, existen 5 fuerzas que determinan el nivel y tipo de competencia en un sector industrial.

4.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores

Hay siete fuentes fundamentales de barreras de entrada:

1. Economías de escala por el lado de la oferta.
2. Beneficios de escala por el lado de la demanda.
3. Costo para los clientes para cambiar de proveedor.
4. Requisitos de Capital.
5. Ventajas de los actores establecidos, independientemente del tamaño.
6. Acceso desigual a los canales de distribución.
7. Políticas gubernamentales restrictivas.

4.2.2 Poder de los proveedores

Un grupo de proveedores es poderoso si son capaces de capturar mayor parte del valor para sí mismos, cobrando precios mayores o restringiendo la calidad de los productos o servicios, transfiriendo el costo a los consumidores.

Un grupo de proveedores es más poderoso cuando:

- Está más concentrado que el sector al cual vende.
- No dependen fuertemente del sector para sus ingresos.
- Los participantes del sector tienen alto costo de cambio de proveedor.
- Ofrecen productos diferenciados.
- No existe sustituto al producto ofrecido al proveedor.
- El grupo proveedor puede amenazar creíblemente con integrarse en el sector de manera más avanzada.

4.2.3 Poder de los compradores

Los compradores son más poderosos si es que son capaces de capturar mayor valor si obligan a que los precios bajen, exigen más calidad o mejores servicios, en perjuicio de la rentabilidad de los proveedores.

El poder de los compradores es alto si:

- Hay pocos compradores.
- Los productos son estandarizados o de baja diferenciación.
- Bajo costo de cambio de proveedor.
- Los compradores pueden amenazar creíblemente con integrarse hacia atrás en el sector.

4.2.4 Amenaza de sustitutos

Un sustituto es un producto o servicio que cumple la misma función –o una similar– que el producto de un sector mediante formas distintas. Cuando la amenaza de un sustituto es alta, la rentabilidad del sector sufre pues se establece un límite superior para los precios.

La amenaza de sustitutos es alta si:

- Ofrece un atractivo “trade-off” de precio y desempeño respecto del producto del sector.
- El costo para un consumidor es bajo.

4.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes

Un alto grado de rivalidad reduce la rentabilidad del sector, y su efecto dependerá de la intensidad con que compiten y de la base sobre la cual lo hacen.

La rivalidad se considera alta si:

- Los competidores son varios y similares en tamaño y potencia.
- El crecimiento del sector es lento.
- Las barreras de salida son altas.
- Los rivales están altamente comprometidos con el negocio y aspiran a ser líderes.
- Las empresas nos son capaces de ver e interpretar las señales entre sí. **[10]**

4.3 Marketing de servicios

Si bien el marketing mix tradicional hace referencia a la combinación de cuatro elementos básicos (Producto, Precio, Plaza y Promoción, las "4p") a considerar para la planeación estratégica de marketing en una empresa, el marketing de servicios ha extendido este esquema hacia uno que considera 3 variables más, es decir, 7 en total. Estas son:

- 1) Producto o servicio: En marketing un producto es todo aquello (tangible o intangible) que se ofrece a un mercado para su adquisición, uso o consumo y que puede satisfacer una necesidad o un deseo. Puede llamarse producto a bienes, servicios, personas, lugares, organizaciones o ideas. Las decisiones respecto a este punto incluyen la formulación y presentación del producto, el desarrollo específico de marca, y las características del empaque, etiquetado y envase, entre otras.
- 2) Precio: Es el monto monetario de intercambio asociado a la transacción. Este a su vez, es el que se plantea por medio de una investigación de mercados previa, la cual, definirá el precio que se le asignará al entrar al mercado. Hay que destacar que el precio es el único elemento de la mezcla de mercadotecnia que proporciona ingresos, pues los otros componentes únicamente producen costos.
- 3) Plaza: En este caso se define como dónde comercializar el producto o el servicio que se le ofrece (elemento imprescindible para que el producto sea accesible para el consumidor). Considera el manejo efectivo del canal de distribución, debiendo lograrse que el producto llegue al lugar adecuado, en el momento adecuado y en las condiciones adecuadas.

- 4) Promoción: Es comunicar, informar y persuadir al cliente y otros interesados sobre la empresa, sus productos, y ofertas, para el logro de los objetivos organizacionales etc.).
- 5) Personal: El personal es importante en todas las organizaciones, pero es especialmente importante en aquellas circunstancias en que, no existiendo las evidencias de los productos tangibles, el cliente se forma la impresión de la empresa con base en el comportamiento y actitudes de su personal. Las personas son esenciales tanto en la producción como en la entrega de la mayoría de los servicios. De manera creciente, las personas forman parte de la diferenciación en la cual las compañías de servicio crean valor agregado y ganan ventaja competitiva.
- 6) Procesos: Los procesos son todos los procedimientos, mecanismos y rutinas por medio de los cuales se crea un servicio y se entrega a un cliente, incluyendo las decisiones de política con relación a ciertos asuntos de intervención del cliente y ejercicio del criterio de los empleados. La administración de procesos es un aspecto clave en la mejora de la calidad del servicio. Para la modelación de los procesos se utilizará BPMN, una notación gráfica estandarizada que permite el modelado de procesos de negocio en un formato de flujo de trabajo.
- 7) Presentación: Los clientes se forman impresiones en parte a través de evidencias físicas como edificios, accesorios, disposición, color y bienes asociados con el servicio como maletines, etiquetas, folletos, rótulos, etc. Ayuda crear el "ambiente" y la "atmósfera" en que se compra o realiza un servicio y a darle forma a las percepciones que del servicio tengan los clientes, en esencia tangibilizando al servicio. **[11]**

4.4 Marketing digital

Este término se refiere a cada esfuerzo de marketing realizado hacia clientes usando canales digitales, desde publicidad general (folletos virtuales, banners, etcétera). Mucho del marketing digital es naturalmente marketing directo, y se puede definir como:

“Aplicación de tecnologías digitales para apoyar diversas actividades de marketing orientadas a lograr la adquisición de rentabilidad y retención de clientes, mediante el reconocimiento de la importancia estratégica de las tecnologías digitales y del desarrollo de un enfoque planificado, con el objeto de mejorar el conocimiento del cliente, la entrega de comunicación integrada específica y los servicios en línea que coincidan con sus particulares necesidades”.

Componentes del marketing digital son:

- SEO (Search Engine Optimization) y SEM (Search Engine Marketing)

Corresponde a buscar la promoción de sitios web a través de incrementar su visibilidad en los buscadores tales como Google, Bing o Yahoo. La diferencia entre ambos es que el primero (SEO) consiste en la optimización gratuita y el segundo (SEM) en la optimización que tiene costo, ya que es un modelo de publicidad que promueve la aparición de un sitio web por sobre otro en motores de búsqueda.

- El 93% de las experiencias de clientes online comienzan a través de un buscador
- 70% de los links que los usuarios hacen clic son de optimización gratuita (SEO)
- Marketing en Redes Sociales (Social Media)

Las redes sociales son una de las herramientas más poderosas para el marketing de negocios. Son plataformas muy útiles para relacionarse con clientes actuales y también para encontrar clientes potenciales, permitiendo fortalecer las relaciones con los clientes y el reconocimiento de marca.

El marketing en redes sociales tiene 100% más efectividad que el marketing por email **[12]**.

4.5 Métodos de Investigación de Mercados

4.5.1 Investigación cualitativa

Metodología de investigación no estructurada y exploratoria con base en muestras pequeñas que proporcionan un panorama y comprensión del escenario del problema. Se hace cargo de datos de tipo cualitativos tales como conceptos, ideas u hipótesis. Además, suele requerir un fuerte trabajo de interpretación de los datos para transformarlos en discusión. Algunas características de estos métodos son:

- Son exploratorios.
- En general no son estructurados
- Relación más prolongada y flexible con el entrevistado
- Profundidad y riqueza de información obtenida
- Bajo número de entrevistados: no son estadísticamente significativos

Sirven principalmente para:

- Entender y definir el problema
- Generar hipótesis.
- Conocer los atributos relevantes de una categoría
- Reacciones preliminares a conceptos nuevos (productos, promociones, comunicación)
- Pruebas previas a un cuestionario estructurado. **[13]**

A continuación se presenta un esquema con los principales procedimientos de investigación cualitativa:

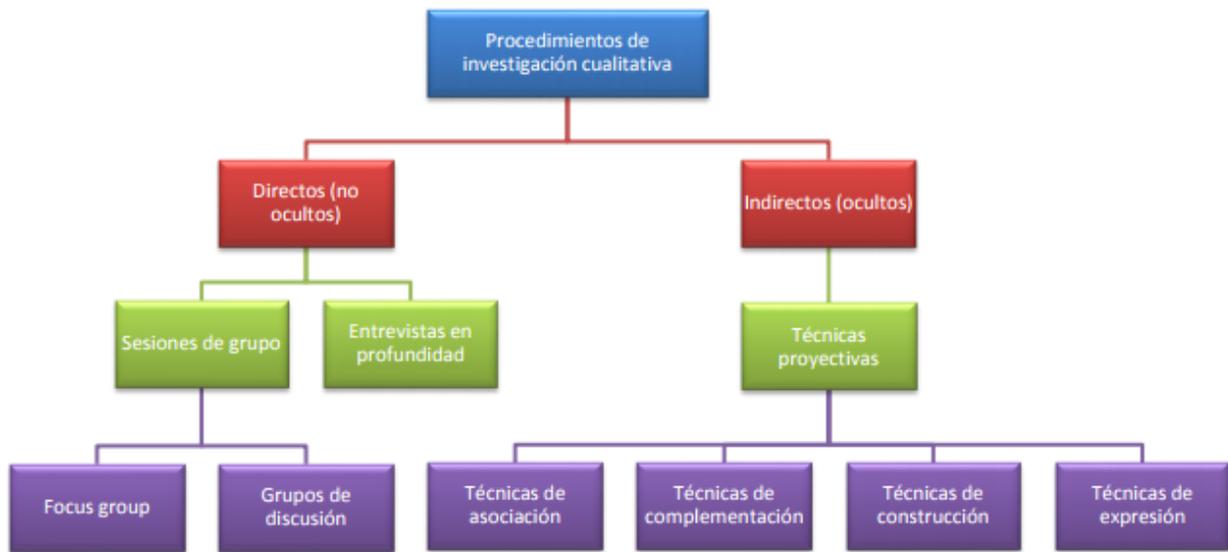


Figura 4: Métodos de investigación cualitativa. [13]

4.5.2 Investigación Descriptiva

El principal objetivo de la investigación descriptiva es hacer una descripción de algo, generalmente características o funciones del mercado. Las principales técnicas de investigación descriptivas son la observación y las encuestas

La técnica de encuesta se basa en el interrogatorio de los individuos, a quienes se les plantea una variedad de preguntas con respecto a su comportamiento, intenciones, actitudes, conocimiento y/o motivaciones, así como características demográficas y de su estilo de vida.

- Es la técnica más común de recolección de datos primarios
- Preguntas y respuestas son verbales, por escrito o por computador
- Por lo general son estructuradas: Se prepara un cuestionario formal y las preguntas se plantean en cierto orden. Pueden tener un enfoque directo o indirecto.

Ventajas:

- Un cuestionario es fácil de aplicar.
- Los datos son confiables (respuestas se limitan a las alternativas).
- Codificación, análisis e interpretación de los datos es sencillo

Desventajas:

- Participantes que no desean o son incapaces de brindar la información deseada.
- Ciertos datos pierden validez si las alternativas son limitadas. [14]

A continuación se presentan los principales tipos de encuestas existentes:



Figura 5: Tipos de encuesta. [14]

El tamaño de la muestra necesaria será calculado según la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \times Z_{\alpha}^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \times p \times q}$$

Donde:

- N: es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados).
- Z_{α} : es una constante que depende del nivel de confianza que se asigne. En general, los valores de Z_{α} más utilizados son:

Valor de Z_{α}	0,67	0,84	1,04	1,28	1,64	1,96	2,33
Nivel de confianza	75%	80%	85%	90%	95%	97,5%	99%

Tabla 6 valores de Z_{α} y niveles de confianza [15]

- p: proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que $p=q=0.5$ que es la opción más segura.
- q: proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es $1-p$.
- n: tamaño de la muestra (número de encuestas que se realizarán). [15]

4.6 Adopción de Innovaciones

En la Teoría de la Difusión de la Innovación se han establecido diferentes categorías de adoptadores. Los individuos no adoptan una innovación todos al mismo tiempo e identifica básicamente cinco grupos de adoptadores: innovadores, adoptadores tempranos, mayoría temprana, mayoría tardía y rezagados. Cada categoría obedece a una serie de características personales, socioeconómicas y educacionales que les configuran como grupo diferenciado. [16]

El modelo de Bass es un método para realizar un pronóstico matemático de la evolución en la adopción de mercado de un nuevo proyecto. La curva de Bass se escribe de la siguiente manera:

$$N(t) = m \cdot \left(\frac{1 - e^{-(p+q) \cdot (t-t_0)}}{1 + \frac{q}{p} e^{-(p+q) \cdot (t-t_0)}} \right)$$

Donde:

- $N(t)$ = número de usuarios en el período t
- m = máxima penetración o mercado potencial, que es el número de personas que utilizarán eventualmente el producto o servicio
- p = coeficiente de influencia externa o coeficiente de innovación, probabilidad de que una persona comience a usar el producto o servicio debido a la publicidad o a otros factores externos
- q = coeficiente de influencia interna o imitación, que es la probabilidad de que las personas compren el producto debido al "boca a boca" o a otras influencias de aquellos que ya poseen el producto
- t_0 = período inicial

Este modelo se recomienda en la evaluación de proyectos de innovación tecnológica. [12]

V. MARCO METODOLÓGICO

5.1 Running Lean

En este trabajo se utilizará como guía la metodología propuesta en el libro "Running Lean" de Ash Maurya (2012). El autor plantea la necesidad de desarrollar el trabajo por etapas, de manera iterativa y secuencial, con el fin de eliminar el riesgo y maximizar el aprendizaje a lo largo del emprendimiento. Así, en el desarrollo de este trabajo, se generarán hipótesis las cuales serán aprobadas o rechazadas de acuerdo a los resultados obtenidos mediante pruebas y análisis.

Considerando como base la metodología propuesta en Running Lean, se divide el trabajo a realizar en siete etapas:

1. Análisis Industria
2. Lean Canvas Inicial
3. Entender Problema
4. Definir Solución
5. Validación Cualitativa
6. Lean Canvas Final
7. Análisis de Factibilidad

A continuación se profundizará en el marco metodológico a utilizar en cada una de estas etapas. [17]

5.2 Lean Canvas

Esta metodología se centra en entender el problema o necesidad del cliente para luego utilizarlo como foco en el diseño del producto.

El modelo consta de 9 bloques los cuales se describen brevemente a continuación:

1. Segmento de clientes: Se debe tratar de identificar y conocer los segmentos en los cuales enfocarse, sobre todo intentar averiguar quiénes son los "Early Adopters" del producto o servicio ofrecido.
2. Problemas: Se debe averiguar los 3 principales problemas del segmento de clientes definido y conocer cómo están solucionando sus problemas actualmente.
3. Propuesta única de valor: Dejar en forma clara, simple y sencilla cómo se ayudará a los potenciales clientes a resolver los problemas detectados.
4. Solución: Una vez conocidos y priorizados los problemas a los que se enfrentan los potenciales clientes se deben establecer cuáles son las 3

características más importantes del producto/servicio ofrecido que les van a ayudar a resolverlo.

5. Canales: En este módulo se tiene que trabajar en cómo llegará la solución a los segmentos de clientes establecidos.
6. Flujos de Ingreso: Se debe estudiar cómo se va a ganar dinero. Corresponde pensar tanto en los flujos de ingreso así como también en los márgenes.
7. Estructura de costes: Se deben plantear aquellos elementos que suponen egresos de dinero.
8. Métricas claves: Establecer qué actividades hay que medir y cómo hacerlo de manera efectiva.
9. Ventaja competitiva: Se debe intentar construir u encontrar una ventaja injusta de manera de contar con una defensa contra la competencia y minimizar el riesgo de copia. **[18]**



Figura 6: Estructura de Lean Canvas. **[18]**

5.3 Investigación de mercado

La investigación de mercado se define como “la aplicación del método científico en la búsqueda de la verdad acerca de los fenómenos de marketing. Estas actividades incluyen la definición de oportunidades y problemas de marketing, la generación y evaluación de ideas, el monitoreo del desempeño y la comprensión del proceso de marketing. Este proceso incluye el desarrollo de ideas y teorías, la definición del problema, la búsqueda y acopio de información, el análisis de los datos, y la comunicación de las conclusiones y sus consecuencias”

Es importante aclarar que el concepto de Marketing se refiere a la forma en la que la empresa proporciona valor a sus consumidores, más que en el producto físico o la producción propiamente tal.

El proceso de investigación de mercados tiene como objetivos:

- Ayudar a definir la situación actual.
- Definir la empresa: Determinar cómo visualiza a los consumidores, competidores y empleados.
- Aportar ideas para el mejoramiento de los productos o el desarrollo de otros nuevos.
- Probar ideas que ayudarán a realizar la estrategia de "marketing mix" de la compañía.
- Examinar qué tan correcta es una cierta teoría de marketing en una situación determinada. [19]

Para lograr los objetivos mencionados, el proceso comprende los siguientes pasos:

- Desarrollar el enfoque consistente con los objetivos de marketing, identificando la información necesaria, el modelo analítico a usar y las preguntas e hipótesis que busca responder dicho estudio.
- Estudiar cualitativamente los atributos y/o necesidades no satisfechas que los clientes tienen.
- Diseñar el estudio cuantitativo que ponga a prueba la hipótesis, detallando los procedimientos a seguir y el modelo de análisis cuantitativo a usar.
- Realizar un estudio de campo, recopilando los datos definidos anteriormente mediante la aplicación de encuestas en múltiples formatos (presencial, web, telefónica, etc.).
- Revisar, preparar y analizar los datos de acuerdo al modelo de análisis antes definido.
- Documentar el enfoque, los resultados del estudio de campo, el análisis correspondiente, y las conclusiones obtenidas.
- Finalmente, las conclusiones obtenidas se constituyen como la base para la toma de decisiones en la organización. [20]

5.4 Plan de Marketing

El objetivo de este es contestar las siguientes preguntas: ¿Quiénes son nuestros clientes? ¿Qué producto/servicio se venderán? ¿Cómo se venderá? ¿A qué precio?

Los objetivos de marketing se pueden resumir en dos:

- **Objetivos del Posicionamiento:** Conseguir clientes leales durante toda la vida, que prefieran los servicios de una compañía por sobre otras

opciones, que sean inmunes a las ofertas de la competencia, y que recomienden los productos/servicios ofrecidos por la empresa.

- **Objetivos de Rentabilidad:** Aumentar las ventas para lograr cumplir las metas propuestas en un horizonte de tiempo determinado y así obtener beneficios **[21]**.

5.5 Evaluación Financiera

Para realizar una correcta evaluación financiera se debe considerar en una primera instancia la inversión inicial la cual servirá, tal como su nombre lo indica, para iniciar el funcionamiento del negocio.

Luego se debe considerar la estructura de ingresos y de costos para un horizonte de tiempo determinado. Es importante recalcar que estas estructuras deben ser justificadas, deben tener un asidero real y no ser meras suposiciones.

Existen dos metodologías genéricas para evaluar un proyecto:

- **Las estáticas o no financiera:** Como concepto general no consideran el valor del dinero en el tiempo. A este grupo pertenecen los métodos de flujo de caja, tasa de rendimiento contable (ROA y/o ROE), periodo de recuperación (pay back) y la relación costo beneficio.
- **Métodos dinámicos o financieros:** Tienen en cuenta la cronología de los distintos flujos de caja y el valor del dinero en el tiempo. Se basan en el concepto que una unidad monetaria segura, vale más que una en riesgo. Métodos de este tipo son el Valor actual neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR) o Índice de rentabilidad (IR). **[21]**

Para la evaluación de este proyecto se escoge la utilización del VAN. El valor actual neto es el valor presente de los rendimientos futuros descontados al costo de capital de la empresa, menos el costo de la inversión para un horizonte de tiempo a determinar.

- Un VAN positivo indica que la inversión en el proyecto produce excedentes superiores a los que podría obtenerse invirtiendo esa cantidad a la tasa de inversión.
- Un VAN igual a cero indica que el proyecto renta exactamente a la tasa de descuento utilizada (TIR).
- Un VAN negativo indica que la rentabilidad del proyecto es menor a la tasa de descuento exigida por el inversionista. **[21]**

VI. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

6.1 Descripción del mercado inmobiliario chileno

La actividad, tanto formal como informal, de prestar servicios asociados al arriendo, venta, administración, difusión, entre otros, de un bien raíz (o parte de él) se denomina corretaje de propiedades.

6.1.1 Mercado de Corretaje en Chile

El mercado de corretaje chileno, es reconocido nacional e internacionalmente como un mercado que opera en forma ordenada y eficiente [22].

A nivel local, la oferta de servicios inmobiliarios, incluido el corretaje, es suficiente y de un buen nivel técnico y profesional, cuestión que se ve reflejada en la incorporación de herramientas tecnológicas, desarrollo de productos y servicios de primer nivel. En Chile opera un alto número de agentes, sobre los cuales existe una buena percepción.

Los costos asociados a las transacciones inmobiliarias a través de corredores, corresponden a 4% del costo de la transacción. Es posible observar situaciones en que como producto de la competencia, estos cobros son negociados por cobros menores. Resulta ilustrador constatar que en relación a los avisos de venta (o arriendo) de inmuebles, existen dos o más operadores para una misma propiedad.

En relación a las tareas asociadas al corretaje, ésta la podemos definir como de intermediación en la transacción de inmuebles (compraventas, arriendos y administración de propiedades). Principalmente las actividades que realiza son:

- Actualización de información de mercado de la zona.
- Cuando corresponda, hacer una tasación.
- Obtener el mandato de Venta de la propiedad.
- Definir Plan de venta.
- Preparar ficha informativa. Publicar, colocar letreros, colocar la propiedad en página web.
- Reunir la documentación de la propiedad
- Preparar y coordinar la visita a la propiedad.
- Mostrar la propiedad a compradores potenciales.
- Seguimiento de las visitas.
- Recibir y presentar la oferta.
- Negociación de las ofertas, si fuera el caso.
- Coordinar el Cierre de Negocio, Promesa de Compraventa o escritura.

Las tareas del corredor se realizan “en torno” a las labores de los abogados, quienes deben realizar los respectivos estudios de los títulos; de los Notarios (legalización de documentos y firmas); de los Conservadores de Bienes Raíces. La labor del corredor se centra en labores de mercadeo [22].

6.1.2 Agentes del mercado de intermediación inmobiliaria

El mercado de intermediación inmobiliaria en Chile es realizado por personas naturales y/o empresas denominadas “corredores de Propiedades” y/o “Agentes Inmobiliarios”. En 1989 se eliminó el registro de corredores de propiedades que era llevado por el Ministerio de Economía y hoy sólo existen agrupaciones gremiales que tratan de mantener una conducta ética y profesional de corredores, los que cuentan con un Código de Ética y Reglamento de Disciplina y cualquier irregularidad es sancionada pudiendo llegar hasta la expulsión con publicidad.

Las agrupaciones gremiales más importantes en Chile son:

- ACOP (Asociación de Corredores de Propiedades Cámara Nacional de Servicios Inmobiliarios A.G.) la cual tiene sus orígenes el año 1942 y su tiene como misión resguardar el correcto desarrollo de las actividades de corretaje de propiedades y de servicios inmobiliarios bajo las normas legales existentes y las conductas éticamente aceptadas. Reúne cerca de 350 asociados a lo largo del país.
- COPROCH (Asociación de Corredores de Propiedades de Chile) su principal misión es promover el desarrollo, racionalización y protección de las actividades relacionadas con el mundo inmobiliario. Tiene cerca de 330 socios. [21]

Se estima un número cercano a 1.000 corredores de propiedades asociados a alguna de las organizaciones existentes en el país. Las membresías no son exclusivas, permitiendo a un corredor pertenecer a más de una asociación. El número de corredores asociados a alguna organización, representa un porcentaje importante del universo total de agentes que operan en el corretaje de propiedades, el cual se estima en un total de 5.000 [22].

En este estudio se caracterizarán dos tipos de corredores de propiedades: Enfocados en clientes locales y Enfocados en clientes extranjeros.

6.1.3 Enfocados en clientes locales

Corresponden a las Corredoras de Propiedades tradicionales o particulares que poseen o administran propiedades de terceros que han sido adquiridas como inversión. A continuación se caracterizarán algunos de los principales actores del mercado:

- Fuenzalida Propiedades

Es una empresa que lleva más de 60 años operando en el mundo inmobiliario; se dedican a la venta y arriendo de propiedades. Además cuentan con el servicio de "Administración de Edificios" el cual se gestiona a través de un software el cual envía informes periódicos sobre aspectos financieros y contables de edificios o condominios; evaluación permanente y selección de proveedores de servicios de mantenimiento y generales; administración eficiente de contratos, etc.

Además, ofrecen servicios como asesoría legal, tramitaciones de crédito, tasaciones, licitaciones y remates, administración de arriendos, entre otros. Cuentan con una página web robusta. **[6]**

- ProCasa

Es una sociedad anónima con más de 25 años en la industria del corretaje de propiedades. Su expansión es a través de franquicias comerciales. Los beneficios que entrega ProCasa a sus franquiciados son acceso a una cartera de más de 2.000 propiedades a través de su sitio web, apoyo en la gestión comercial y posicionamiento de la marca, capacitación continúa al franquiciado, etc.

Ofrecen servicios como captación y venta de propiedades, arriendo de propiedades, administración de arriendos, tasaciones y gestión inmobiliaria.

- Portal Inmobiliario

Portalinmobiliario.com es un sitio que busca la confluencia de demandantes y oferentes de propiedades de venta y arriendo, así como de servicios y productos afines. El sitio entrega información de calidad, de forma gratuita sobre un importante número de propiedades en venta o arriendos, así como también de proyectos inmobiliarios.

Destaca por la manera en que se pueden buscar propiedades: se puede hacer de manera tradicional, a través de la aplicación de filtros, o bien, se puede "buscar en mapa" y a eso aplicar filtros si se estima conveniente.

También se puede acceder a información sobre financiamiento noticias y otros servicios relacionados con el sector inmobiliario. En caso de registrarse como usuario se accede a una entrega más personalizada de la información.

- Particulares

En general es gente que, o bien posee propiedades las cuales arrienda a terceros o es una persona que tiene contactos con gente que posee propiedades para arrendar pero las cuales no tienen interés en gestionar los arriendos por ellos mismos.

Aquellos particulares que pretenden dar un servicio más serio y profesional pueden postular a cursos dictados por asociaciones de corredores.

Existe una "línea de negocios" que los corredores de propiedades particulares explotan a diferencia de las corredoras tradicionales: el arriendo de piezas. Un particular puede administrar una propiedad y decidir no arrendarla "completa" sino que dividirla según el número de habitaciones para así arrendar un cuarto a personas distintas que pueden o no conocerse de antes. Los espacios comunes se comparten.

Por la naturaleza de este negocio es muy difícil estimar cuántas personas se dedican al corretaje informal de propiedades.

- CompartoDepto

Es una página web en la cual un individuo que actualmente vive en un inmueble con una o más habitaciones disponibles arrienda dichas habitaciones a terceros.

Si bien no se trata de un corretaje de propiedades propiamente tal vale la pena mencionarlo ya que, aunque su foco sean usuarios locales, este sitio es utilizado por extranjeros que buscan un sitio donde quedarse durante estadías de meses en una ciudad.

Se caracteriza por un diseño juvenil, atractivo en la cual los dueños de los departamentos dan una breve descripción de sus personalidades y gustos con el fin de encontrar compañeros de piso con intereses similares.

El grado de equipamiento de los inmuebles es dispar. Pueden encontrarse sitios muy bien equipados, con todas las comodidades imaginables mientras que otros que dejan bastante que desear.

6.1.4 Enfocados en clientes extranjeros

Generalmente son agencias que ofrecen servicios, entre ellos alojamiento, a extranjeros en general. Las más importantes son las siguientes:

- ContactChile

Es una agencia dedicada al asesoramiento en la búsqueda servicios para extranjeros que vienen a Chile; entre ellos destacan los servicios de alojamiento, prácticas, cursos de español, arriendo de vehículos, entre otros.

Esta agencia está constituida por un grupo de profesionales internacionales y chilenos con años de experiencia. Sus principales objetivos son facilitar a los extranjeros sus primeros pasos en Chile, familiarizar a los interesados con las condiciones específicas del país y fomentar el intercambio entre Chile y otros países alrededor del mundo.

Posee una página web con versión en español, inglés y alemán para facilitar la comunicación y el contacto con sus clientes en la página. De esta manera

esperan brindan un mejor servicio y asesoramiento en la búsqueda de alojamiento, entre otros.

- Santiago Exchange Network

SEN se define como una organización de estudiantes internacionales en Chile.

Por un lado ofrecen servicios de alojamiento: SEN provee inmuebles equipados a los cuales los estudiantes extranjeros pueden aplicar y rentar un cuarto dentro de la propiedad el cual compartirán con otros estudiantes de intercambio extranjeros.

Además, brindan servicios relacionados al turismo; organizan viajes dentro y fuera de Chile a países como Brasil, Argentina, Bolivia y Perú, paseos por el día a playas o lugares de interés en las cercanías de Santiago, fiestas de extranjeros, etc.

Cuentan con una página web juvenil, atractiva en donde mediante fotos y videos muestran la "experiencia SEN".

- SoyChilenoPoWeon.com

Es un emprendimiento en el cual se trata de realzar la experiencia de intercambio al ofrecerle al estudiante extranjero piezas en hogares de jóvenes estudiantes chilenos.

Lamentablemente la página web funciona muy mal y no cuentan con un número suficiente de alojamientos.

- HomeUrbano.com

Página web que ofrece alojamientos e información sobre Chile y sus regiones. El sitio se encuentra en 5 idiomas, sin embargo su diseño es anticuado, poco atractivo y poco intuitivo.

HomeUrbano obtiene sus ingresos mediante una tarifa que se aplica a cada transacción de arrendamiento realizada, existen distintas tarifas de agencia que dependerán del tipo de alojamiento y el período de tiempo de arrendamiento.

La tarifa de agencia es pagada sólo una vez, por quién busca un alojamiento, para el período de arriendo reservado. Para propietarios el servicio es gratuito

- Dada Room

Sitio web especializado en el arriendo de departamentos y habitaciones compartidas.

Este sitio está presente en 6 países (todos latinoamericanos) y se diferencia de Airbnb al ofrecer tarifas mensuales y no diarias, por lo que es un buen

sitio para personas que buscan un alojamiento prolongado en alguna ciudad del mundo.

La página web ofrece una breve descripción del compañero de piso, el lugar donde se ubica el inmueble.

En Chile la penetración de esta página es baja, existen pocos alojamientos disponibles y no se observa una alta rotación de estos.

6.2 Análisis de Fuerzas de Porter

Se realizará este análisis en torno al sector industrial del Corretaje de Propiedades:

6.2.1 Amenaza de nuevos entrantes

Se califica como alta. Esta amenaza será determinada principalmente por las barreras de entrada que están presentes en la industria. También influyen las medidas que las empresas que ya participan en el sector industrial puedan tomar para desincentivar la entrada de nuevos participantes.

En el caso del corretaje de propiedades en Chile estas barreras son bajas, lo cual se justifica porque:

- Cualquier persona natural puede ejercer el cargo de corredor de propiedades sin mayor regulación.
- No se trata de un negocio que requiera una gran inversión de capital debido a que uno de sus principales focos es la gestión de propiedades (y no la adquisición de estas). Los corredores de propiedades típicos no compran los inmuebles que gestionan, sino que sus ingresos están determinados justamente por una comisión obtenida debido a la labor de mediador que realizan.
- No existe una gran diferenciación por los servicios entregados; éstos son más bien estándar y de conocimiento público.
- Los canales de promoción y ventas no son una barrera de entrada pues en este mercado se utilizan principalmente canales tradicionales a los cuales cualquier persona puede acceder a un costo de mercado. Estos canales son principalmente internet, contacto directo (a través de una oficina y/o telefónicamente), anuncios en periódicos, etc.

En particular, para el nicho del corretaje de propiedades a clientes extranjeros aplican las mismas barreras de entrada con la excepción de la barrera producida por la diferenciación de los servicios entregados.

Al tratarse de un negocio de nicho en el cual los clientes principales, a diferencia del negocio tradicional, no son chilenos; tanto el negocio como sus clientes se deben presentar de forma distinta.

Los clientes extranjeros poseen otras necesidades, comportamientos y expectativas, por lo que surge la oportunidad de diferenciación para la empresa en orden de satisfacer a otro tipo de cliente. Esta diferenciación se logra a través de un esfuerzo en distintas direcciones (marketing, investigaciones de mercado, etc.) que para una corredora de propiedades tradicional significan una barrera de entrada a este nicho.

Producto de lo anterior, se concluye que en el mercado del corretaje de propiedades a clientes extranjeros existen barreras más altas de entrada que al negocio tradicional, las cuales son determinadas por la diferenciación que existe en él.

6.2.2 Poder de negociación de los proveedores

Es bajo pues el negocio del mercado de propiedades es un servicio, por lo que realmente no requiere proveedores de insumos de materias primas. Si se definen como proveedores a los profesionales necesarios para la operación del servicio en sí, existe una alta oferta de éstos pues no existen barreras legales para que cualquier persona natural sea corredor de propiedades por lo que los precios serán determinados por el mercado.

Con respecto a este punto, en el mercado de las corredoras de propiedades enfocadas en clientes extranjeros, los profesionales necesarios para la operación del servicio si tienen un poder de negociación más alto que en el mercado tradicional pues supone una especialización más alta.

En este caso, si bien existe un mayor poder de negociación, este se mantiene bajo.

6.2.3 Poder de negociación de los compradores

Es alto debido a que no existen costos ni contratos que obliguen a un cliente a mantenerse con el mismo proveedor de servicios. Por otro lado, en un modelo de negocios típico de una corredora de propiedades los ingresos y márgenes operacionales estarán determinados por la comisión por venta/arriendo que se genera directamente por el cierre de un negocio (o prestación efectiva del servicio).

Sin embargo, no existen compradores tan grandes que puedan acaparar una parte significativa del mercado. También existe la posibilidad estratégica de atacar nichos desatendidos en los cuales el poder de negociación de los compradores esté de alguna forma mitigado por su desatención.

6.2.4 Amenaza de productos sustitutos

Es media. Un producto sustituto es aquel que proviene fuera de una industria dada y que cumple funciones iguales o muy similares a las que el producto o servicio ofrece en la industria. Dada esta definición, en la industria del corretaje de propiedades no existen productos sustitutos

Sin embargo, la labor del agente corredor de propiedades si puede sustituirse. El ejemplo más típico de esta situación es que el mismo propietario del inmueble sea quien realice la gestión de corretaje proceso mediante el cual ahorra costos pero debe dedicar de su tiempo personal a la gestión.

Una consideración importante: la diferenciación de un producto o servicio en las dimensiones que valoran los Clientes (precio, calidad, servicio, plaza) disminuye el atractivo del sustituto lo cual es consecuente con la estrategia de atender nichos desatendidos planteada en el punto anterior.

6.2.5 Rivalidad de los competidores:

Las siguientes situaciones estratégicas impactan en la intensidad de la rivalidad de los competidores:

- Número de competidores o competidores equilibrados
- Crecimiento lento de la industria
- Altos costos fijos o costos de almacenaje
- Ausencia de diferenciación o costos bajos por cambiar
- Intereses estratégicos altos
- Altas barreras para la salida

Además, suele existir una alta intensidad en la competencia cuando el número de competidores es alto o también cuando es pequeño y equilibrado. En base a lo expresado anteriormente, se ha definido la rivalidad entre los competidores como alta.

En el caso del mercado de corretaje chileno tradicional se estima un universo de alrededor de 5.000 corredores de propiedades; dicho lo anterior, no existe en este mercado una competencia que presione a la baja de precios u otro fenómeno no deseado. Los precios, comisiones y servicios ofrecidos por el mercado son relativamente estándar y es más bien en campos como gestión del servicio, atención, capacidades de concreción del negocio son las variables en las que realmente se compite.

En el nicho de los corredores enfocados en extranjeros, si bien existe una tendencia creciente, aun no alcanza un número lo suficientemente alto para saturarlo por lo que este impacto es bajo.

La rivalidad entre los competidores aumenta cuando el crecimiento de la industria es lento y/o disminuye lo cual provoca una mayor ferocidad a la hora

de competir. En un mercado tan grande y en constante crecimiento como son las propiedades la entrada de un nuevo competidor no despierta mayores reacciones de la competencia. En el caso de los corredores enfocados en clientes extranjeros el mercado se comporta de la misma manera.

Al tratarse de un servicio principalmente de gestión en donde no existen costos fijos asociados al almacenaje de mercadería o materias primas este punto no es relevante para determinar el grado de rivalidad entre los competidores, tanto en el mercado tradicional como en el enfocado en extranjeros.

La rivalidad de la competencia se intensifica cuando los clientes ven productos o servicios que no tienen muchas características o capacidades que los diferencien. Así sucede en el mercado de corretaje de propiedades. La competencia en el corretaje de propiedades es afectada principalmente por la efectividad de concretar la operación, esto es mucho más notorio cuando el cliente tiene a más de una corredora encargada su propiedad y quien concrete la operación primero se lleva las ganancias de que dicha operación genera. Esta práctica es usual y aceptada en el mercado de corretaje de propiedades en Chile y es el escenario donde es más notoria la competencia existente.

En la situación de los corredores extranjeros, si existen propuestas de valor diferenciadoras las cuales disminuyen el impacto de la ausencia de diferenciación.

La existencia de intereses estratégicos altos aumenta la rivalidad de la competencia. Es posible que estos intereses estratégicos se esfuercen en obtener determinadas zonas de interés dentro de una ciudad o propiedades en particular (las cuales presumiblemente posean un alto costo). Sin embargo, la oferta de propiedades es tan alta que este punto representa un poder medio-bajo en el ámbito de la rivalidad entre competidores.

Con respecto al impacto de los intereses estratégicos en una corredora enfocada en clientes extranjeros este es mayor al compararlo con una corredora tradicional pues la primera al estar encauzada a un nicho (clientes más específicos) las decisiones estratégicas toman una preponderancia mayor en los resultados de la compañía.

Un ejemplo de lo anterior puede ser las comunas de Santiago en donde se enfoque la cartera de propiedades de la compañía; para una corredora tradicional esta decisión no es trascendente pues le basta con contar con una cartera de propiedades amplia la cual eventualmente encontrará interesados. Por el contrario, para una corredora enfocada en extranjeros las comunas en donde se localicen las propiedades de su cartera es fundamental pues este tipo de clientes tiene preferencias claras sobre en qué lugares le gusta habitar.

Tanto en el mercado de corretaje de propiedades tradicional como el enfocado en clientes extranjeros no existen barreras de salida relacionadas a altos costos de salida (como la posesión de activos especializados, altos costos fijos de salida, etc.), sólo se deben considerar aquellas barreras de salida

relacionadas con las componentes emocionales en la correcta toma de decisiones al momento de salir de una industria.

Si bien existe alta competencia en el mercado de corretaje de propiedades esta no es confrontacional y está regulada y bajo la supervisión de Asociaciones Gremiales reconocidas que velan por el correcto comportamiento ético de sus asociados. El corretaje tradicional es más bien una actividad de gestión de las oportunidades que se generan y de manejo de información de personas que ofrecen y/o necesitan una propiedad. **[21]**

Finalmente, el análisis realizado se resumirá en el siguiente cuadro en el cual se representa con el número 1 a una fuerza o impacto en el negocio bajo y con el número 5 a uno alto.

Fuerza de Mercado	Situación Estratégica	Cuantificación (Mercado Tradicional)	Cuantificación (Mercado Extranjeros)
Barreras de entrada	Legal	1	1
	Diferenciación de Producto/Servicio	1	3
	Requerimiento de capital	1	1
	Acceso al canal	1	1
Poder de los proveedores	Relación con los proveedores	1	2
Poder de los compradores	Relación con los clientes	5	4
Amenaza productos sustitutos	Presencia de sustitutos	3	2
Rivalidad entre competidores	Número de competidores	5	2
	Crecimiento de la industria	1	1
	Ausencia de diferenciación	5	2
	Costos fijos o de almacenamiento	1	1
	Intereses estratégicos	1	3
	Barreras de salida	1	1

Tabla 7: Cuadro resumen Análisis Fuerzas de Porter

Fuente: Elaboración propia

VII LEAN CANVAS INICIAL

Dentro de la metodología Running Lean, un paso importante es poder representar los supuestos del modelo de negocios en un esquema simple de 9 bloques que permita una rápida manera de visualizar los riesgos y explicar el negocio.

En la construcción del Canvas se deben plasmar las principales hipótesis sobre las cuales se basa el modelo de negocio para así, en una siguiente etapa testearlas. De acuerdo a la aceptación o rechazo de éstas se creará un nuevo Lean Canvas, de manera iterativa y secuencia con el fin de eliminar el riesgo y maximizar el aprendizaje a lo largo del emprendimiento.

Entonces, el primer paso para la construcción de un Lean Canvas inicial será el proceso de levantamiento de hipótesis:

7.1 Levantamiento de hipótesis iniciales

Se ha diseñado un grupo de enfoque para conocer en profundidad los problemas que enfrentan los estudiantes de intercambio extranjeros al momento de escoger un sitio donde vivir durante su estadía en Chile.

Se ha escogido un grupo de enfoque pues a través de este se puede obtener una visión general del tema que se trata, además de ofrecer la posibilidad de indagar en un tema que parezca particularmente interesante. Por otro lado, suelen aportar ideas inmediatas para la mejora de un problema o servicio.

Los grupos de enfoque tienen el problema que pueden llegar a no ser representativos de la población o un segmento de ella. En una fase posterior, cuando se tenga una definición más clara de las hipótesis se efectuará una segunda fase de validación la cual consiste en una encuesta masiva que busca ser representativa de la población testeada.

El perfil de los participantes de la sesión fue el siguiente:

- Estudiantes de intercambio extranjeros españoles residentes en Santiago.
- Entre 18 y 25 años de edad.
- Sin conexión entre sí.
- Que lleven al menos un mes viviendo en Santiago.

La sesión fue realizada el día martes 8 de noviembre de 2016 en la cual participaron 6 personas la cual fue documentada en una grabación. A continuación se muestran las principales declaraciones de la sesión:

- Los participantes declaran que en general trataron de buscar alojamiento en su ciudad de origen, pero no pudieron encontrar por lo que una vez

llegaron a Chile se hospedaron en un hostel mientras buscaban un sitio definitivo.

- Exponen que sienten que “no podían hacer nada” desde su ciudad natal con el tema de encontrar un sitio donde vivir.
- Los participantes enfocaron sus esfuerzos en tratar de buscar alojamiento en portales locales de internet desde su país natal.
- Los sitios de internet donde buscaron alojamiento desde su ciudad de origen muchas veces ofrecen “precios falsos” (por ejemplo \$0) para que su publicación se posicione lo más arriba posible
- Declaran que no tenían una referencia de precios en Chile. No sabían cómo los afectaría el tipo de cambio ni los costos de vivir en Chile.
- No conocen qué zonas son seguras, dónde se ubican los buses de acercamiento, qué zonas son seguras, etc.
- Una vez en Chile, la Universidad brinda soporte sólo entregando una lista de portales en los cuales podrían eventualmente encontrar alojamiento. No apoyó la búsqueda en general.
- Muchos de estos sitios no eran realmente útiles pues ofrecían tarifas diarias y no mensuales por lo cual son más costosos.
- Declaran que muchas veces las fotos no describen el inmueble como es realmente. Se encontraron con propiedades que en fotos parecían adecuados, pero una vez los fueron a visitar no estaban a la altura de lo esperado.
- Exponen que en estas páginas sólo puedes ver la propiedad, pero no puedes en realidad conocer a la persona con la cual compartirás el inmueble.
- Muchos de sus compañeros de intercambio encontraron un sitio donde quedarse en una reunión que organiza la Universidad antes del comienzo de semestre donde se reúnen a todos los estudiantes de intercambio de la facultad.
- Declaran que sus compañeros de intercambio han sufrido problemas similares a los de ellos en torno a la búsqueda de un alojamiento.
- Lo que buscan es una mezcla entre cercanía con la Universidad, valores relativamente baratos, con buena conectividad, etc.
- Sienten que la gente se trata de aprovechar muchas veces de su condición de extranjeros para cobrarles más.

A partir de estas declaraciones se hace evidente que existe un problema el cual no está siendo solucionado de manera satisfactoria. Los estudiantes de intercambio extranjeros efectivamente tratan de buscar alojamiento desde su ciudad de origen, sin embargo, su búsqueda no tiene buenos resultados por lo que se ven obligados a llegar a Chile y hospedarse en un sitio transitorio mientras encuentran una vivienda definitiva para su estadía.

7.2 Lean Canvas Inicial

A continuación se presenta el esquema inicial que representa al modelo de negocios de este proyecto:

Lean Canvas		Trabajo de Título		
Iteration #0				
PROBLEMA - Estudiantes extranjeros intentan reservar un cuarto desde su país de origen pero no lo logran	SOLUCIÓN - Proceso de reserva en línea, expedito y seguro desde país de origen - Información relevante para estudiantes	PROPUESTA DE VALOR "Servicio en el cual la empresa arrienda departamentos amoblados, certifica sus condiciones y luego los subarrienda sus habitaciones por separado a estudiantes de intercambio extranjeros mediante una página web. Además entrega información práctica sobre su Universidad, compañeros de piso y el estilo de vida en Santiago"	VENTAJAS PRINCIPALES - Foco en captar al estudiantes antes de su llegada al país	SEGMENTOS DE CLIENTES - Estudiantes de intercambio extranjeros
	MÉTRICAS CLAVE - Número de cuartos disponibles por mes - Visitas sitio web por mes - Número de arriendos por mes		CANALES - Universidades - Plataforma Web - Redes Sociales	
ESTRUCTURA DE COSTOS - Costos administrativos: servidor, contabilidad, otros - Costos marketing: Google ads, optimización SEO, otros - Arriendo de inmuebles			MODELO DE INGRESOS - Pago de rentas mensuales por habitación	
PRODUCTO			MERCADO	

Figura 7: Lean Canvas Inicial. Fuente: Elaboración propia.

7.2.1 Problema

El problema que aborda este proyecto tiene como foco a los estudiantes de intercambio extranjeros: Ellos comparten un enfrentamiento contra una gran incertidumbre al momento de embarcarse en un programa de intercambio en un país desconocido. Esta incertidumbre se traduce en problemas puntuales relacionados al hospedaje tales como dónde y con quién vivir, desconocimiento sobre la seguridad del vecindario donde vivirán, ignorancia sobre los costos de vivir en la ciudad, entre otros.

A su vez, se ha detectado que estos problemas conllevan un comportamiento al parecer generalizado (se testeará en una segunda fase) en los estudiantes de intercambio: Ellos intentan reservar un cuarto desde su país de origen para el periodo que dura su estadía en Chile, sin embargo, existe una alta tasa de estos que falla en este cometido.

7.2.2 Segmentos de clientes

El segmento de clientes a satisfacer son los estudiantes de intercambio extranjeros que cursan un programa en la ciudad de Santiago.

7.2.3 Solución

La solución propuesta es un servicio mediante el cual la empresa arrienda departamentos amoblados, certifica sus condiciones y luego los subarrienda sus habitaciones por separado a estudiantes de intercambio extranjeros mediante una plataforma web que cuente con las siguientes características:

- Inmuebles certificados
- Proceso web automatizado que permita la reserva del cuarto inmediatamente y de forma segura.
- La renta de habitaciones tendrá una duración mínima de un mes y de extensión indefinida (no se rentarán cuartos por noches de estadía)
- Información sobre el inmueble y compañeros de cuarto
- Información relevante sobre el estilo de vida en Santiago

Adicionalmente, se debe contar con una estrategia de marketing enfocada fuertemente en capturar al estudiante antes de su llegada al país con lo cual pretende capturar al estudiante extranjero (cliente) en su país de origen.

7.2.4 Propuesta de valor

A los estudiantes de intercambio extranjeros se les ofrece la siguiente propuesta de valor: Un servicio mediante el cual ellos puedan reservar un cuarto con anticipación, desde su país de origen, en un proceso rápido, simple y seguro (tipo Booking.com o Air BnB), sin embargo a un valor más asequible para ellos pues las tarifas serán mensuales y no diarias.

Estos cuartos estarán ubicados en comunas centrales de Santiago, tales como Santiago Centro, Providencia y Las Condes.

Además, se brindará información sobre sus compañeros de piso para así asegurar intereses afines y una buena convivencia. Este sitio contará además con información relevante y desconocida para ellos sobre el estilo de vida para un estudiante extranjero en Santiago, por ejemplo dónde es seguro vivir, tiempos de traslado, costos de vivir, etc. de manera de disminuir la incertidumbre que conlleva rentar una vivienda en un país desconocido.

7.2.5 Canales

Los canales para llegar al cliente se dividen principalmente en 3:

- **Universidades:** A través de éstas se pretende que se dé a conocer el sitio especialmente a estudiantes extranjeros de forma de crear un vínculo directo con ellos. El caso ideal sería que éstas entreguen un listado con los alumnos que recibirán el próximo semestre de intercambio para poder realizar una campaña de marketing directo en los meses previos a su llegada a Chile.
- **Plataforma web:** La cual debe ser lo suficientemente robusta, segura y amigable para poder soportar las características especificadas en la solución y propuesta de valor. Además debe estar optimizada para estar indexada dentro de los primeros resultados en buscadores tradicionales de forma gratuita (SEO).
- **Redes Sociales:** Se debe contar con una participación activa en redes sociales compartiendo publicaciones y ofertas de cuartos constantemente.

7.2.6 Modelo de Ingresos

Por cada reserva realizada se efectuará el cobro mensual de la renta de la habitación durante el periodo fijado al estudiante extranjero. Este valor se estima que variará entre \$300.000 y 350.000 CLP mensuales por habitación.

7.2.7 Estructura de Costos

Costos fijos: Los mayores costos fijos corresponden al arriendo de inmuebles los cuales deben estar disponibles para subarrendar sus habitaciones a estudiantes de intercambio extranjeros. Además existirán gastos administrativos los cuales implican el pago del servidor del sitio web, el servicio de contabilidad de la empresa.

Costos variables: Estarán principalmente asociados a las reservas realizadas por la empresa (comisión empresa que realiza la transacción). Por otro lado, dada la estacionalidad existente en el negocio (las personas harán sus reservas en su gran mayoría durante los meses previos al inicio de los semestres académicos en Chile), los costos de marketing (por ejemplo en Google Ads) también sufrirán este efecto.

7.2.8 Métricas Clave

Para el éxito del servicio es importante que se monitoree los siguientes indicadores:

- Número de cuartos disponibles por mes
- Número de reservas / Visitas al sitio web (por mes)

7.2.9 Ventajas Principales

La principal ventaja que tiene este proyecto por sobre la competencia actual es el enfoque por capturar al cliente antes de su llegada al país. De esta manera se está obviando una gran cantidad de competencia al desplazar el momento de la compra a los meses previos de la llegada del estudiante a Chile. Lo anterior se logra reduciendo la incertidumbre que existe a la hora de rentar un cuarto en un país extranjero por un plazo prolongado.

Para que esta ventaja sea realmente difícil de replicar se deben hacer esfuerzos en crear vínculos de confianza y largo plazo con universidades (utilizarlas como canales) de manera que ellos mismos estén felices de promocionar el proyecto a través de sus canales internos o bien brindando información de contacto de sus futuros alumnos.

VIII ENTENDIMIENTO DEL PROBLEMA

8.1 Validación y modificación de hipótesis lean canvas inicial

Para la validación de estos supuestos se ha realizado una encuesta. La muestra necesaria para obtener resultados un nivel de confianza al 95% y un margen de error de 5% es de 255 encuestas. Este cálculo fue realizado utilizando los siguientes parámetros:

Parámetro	Valor
N	4717
p	0,5
q	0,5
e	5,00%
Z α	1,64
n	255

Tabla 8: Parámetros estimación tamaño muestra. Fuente: Elaboración propia.

El valor de N proviene de la investigación de mercado en la cual se calculó considerando un total de 7500 estudiantes de intercambio extranjeros, de los cuales un 62.9% viven en la Región Metropolitana lo que representa un Universo de 4717 individuos [2]. Es desglose de cómo se distribuyen los estudiantes de intercambio extranjeros en el país se detalla en el anexo número I.

Un alcance a considerar es que no obstante los esfuerzos realizados no se pudo llegar al tamaño de muestra de 255 individuos. "Sólo" se alcanzó a 140 encuestados, entonces, el margen de error se ha modificado desde un 5 hasta un 6.83%. A continuación se muestran los parámetros utilizados en este cálculo:

Parámetro	Valor
N	4717
p	0,5
q	0,5
e	6,83%
Z α	1,64
n	140

Tabla 9: Cálculo de error muestral dado un n. Fuente: Elaboración propia.

Otra fuente de sesgo de la encuesta es la casa de estudios en la cual cursan su programa de intercambio. A continuación se muestra la distribución de universidades de la muestra:

In which Chilean university do you study your exchange program?

140 respuestas

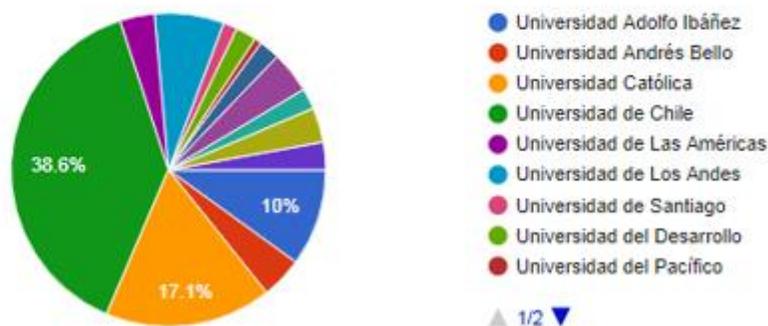


Figura 8: Distribución de estudiantes por casa de estudios de la muestra.
Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se observa que casi un 40% de los encuestados provienen de la Universidad de Chile, el motivo de lo anterior es por los canales de difusión utilizados para promover la encuesta. Producto de lo anterior, existirá un sesgo en materias sobre la relación de los estudiantes de intercambio con su universidad chilena.

Los resultados completos de la encuesta se adjuntan en el anexo II. A continuación se detallarán los resultados de las hipótesis del Lean Canvas inicial puestas a prueba en la encuesta:

- 1) H: Los estudiantes de intercambio extranjeros les gusta compartir una propiedad durante su periodo de intercambio

R: Ante la pregunta si actualmente comparten una vivienda, un 88.6% declara que si la comparte. Por lo tanto, se concluye que esta hipótesis es verdadera.

- 2) H: Existe un alto porcentaje de estudiantes de intercambio extranjeros que intentan reservar un cuarto desde su país de origen y fallan en el intento

R: Esta hipótesis se validó en dos partes, en primera instancia se les preguntó si habían intentado reservar alojamiento desde su país de origen, de ser afirmativa la respuesta se les preguntó si lo habían logrado. El resultado fue que un 75.7% intentó reservar desde su país de origen y de ese porcentaje sólo un 24.8% logró su cometido. Es decir, de cada 4 extranjeros que intentaron reservar desde su país de origen sólo uno lo logró. Por lo tanto, esta hipótesis se considera correcta.

- 3) H: Los estudiantes extranjeros creen que un video muestra o complementa de manera efectiva las características de una vivienda.

R: A los encuestados se les preguntó justamente eso en la encuesta y un 83.5% declara que sí piensan que un video puede mostrar de manera más fehaciente la realidad de una vivienda. Se concluye esta hipótesis como correcta.

- 4) H: Las comunas de Santiago en donde prefieren vivir los estudiantes de intercambio extranjeros son las centrales, tales como Santiago Centro, Providencia y Las Condes.

R: Consultados por las comunas en dónde viven, los resultados fueron los siguientes:

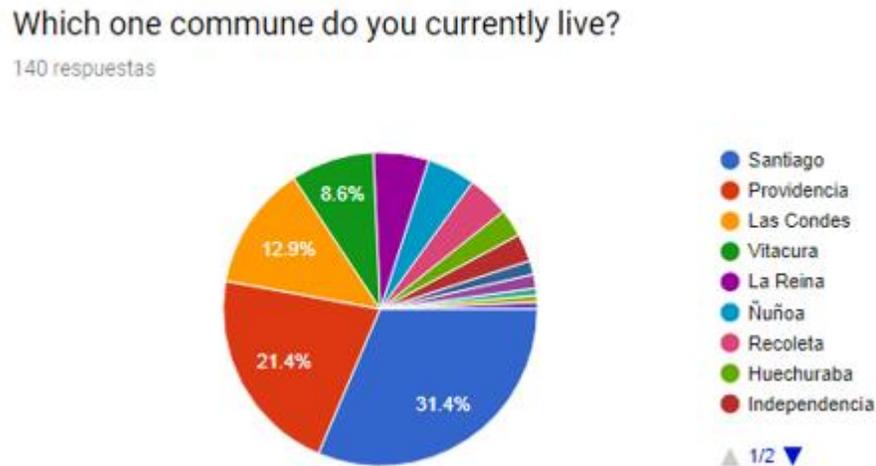


Figura 9: Distribución por comuna de estudiantes extranjeros. Fuente: Elaboración propia.

Del gráfico se desprende que un 74.3% de los estudiantes encuestados viven en las comunas de Santiago, Providencia, Las Condes y Vitacura. Santiago es la preferida de ellos con un 31.4%, seguida por Providencia con un 21.4%. Se concluye la hipótesis como cierta.

- 5) H: Al momento de tratar de rentar una habitación desde su país de origen, los estudiantes de intercambio extranjeros tuvieron problemas sobre temas prácticos acerca de la vida en Santiago.

R: Se les preguntó sobre qué tipo de problemas se habían enfrentado al momento de rentar una habitación desde su país de origen. Los 3 problemas principales que mencionan son: con un 56.9% es que no saben si estarían pagando demasiado por la habitación que rentarían; un 54.1% dice no tener una referencia de los costos de vivir en Chile; mientras que un 51.4% señalan que desconocían donde es seguro vivir y donde no. Se concluye esta hipótesis como positiva.

- 6) Valor del servicio: Mediante la pregunta ¿Cuánto estás pagando actualmente por tu hospedaje en Chile? (servicios más renta) se buscó validar la hipótesis sobre su disposición a pagar.

R: Los resultados fueron los siguientes:

How much are you currently paying for your accommodation? (rent + services like wifi, hot water... no food included)

140 respuestas

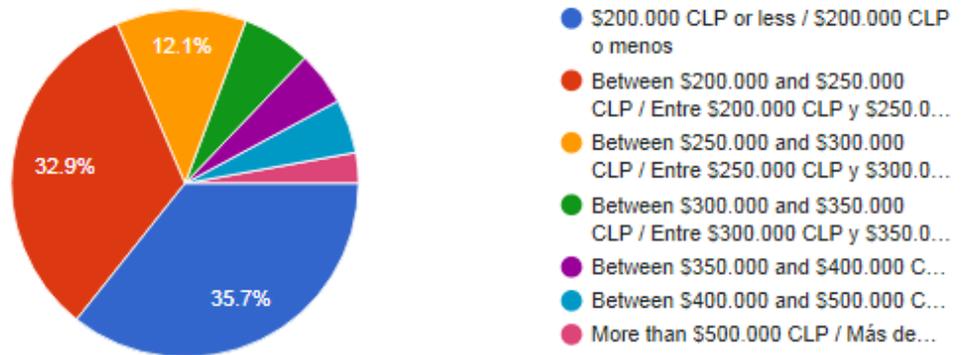


Figura 10: Distribución a pagar por hospedaje por parte de estudiantes extranjeros. Fuente: Elaboración propia

La hipótesis planteada originalmente indicaba que ellos estaban dispuestos a pagar entre \$300.000 a \$350.000 CLP por habitación, sin embargo los resultados indicaron que un 35.7% de ellos pagan hasta \$200.000 CLP y un 32.9% pagan entre \$200.000 CLP y \$250.000. Entre estos dos segmentos representan un 68.6% del total de encuestados. Sólo un 6.4% se encuentra en el rango que se pensaba originalmente, por lo tanto, esta hipótesis es falsa.

Sin embargo, con la información recolectada se iterará y ajustará el modelo de negocios hacia las preferencias detectadas.

8.2 Otros resultados relevantes

Se descubrió que las universidades en general no brindan hospedaje ni se involucran demasiado en el proceso de búsqueda de un hogar para los estudiantes durante su período de intercambio.

How did your (chilean) University support you in finding a place to live during your stay in Chile? (you may select more than one choice)

140 respuestas

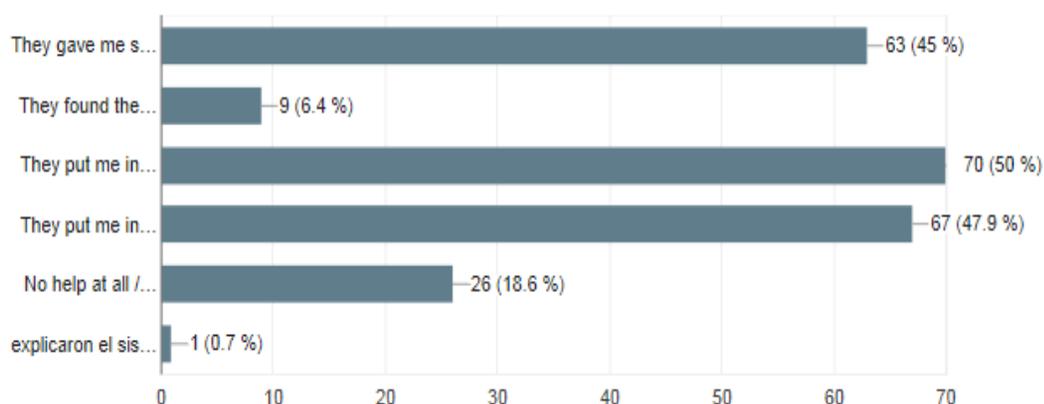


Figura 11: Formas en las cuales las universidades nacionales ayudan a encontrar alojamiento a sus estudiantes de intercambio. Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, sí se descubrió que las universidades chilenas si recomiendan sitios donde estudiantes extranjeros pueden encontrar alojamiento durante su intercambio.

Además, a comienzos de semestre realizan una reunión entre los estudiantes extranjeros que cursarán sus programas de intercambio. Como resultado de esta reunió los estudiantes de intercambio se conocen entre sí, comparten la problemática de desconocer donde hospedarse durante su programa y finalmente deciden compartir un piso entre ellos. Lo anterior se valida por la siguiente información extraída desde la encuesta:

Where did you meet your roommate?

124 respuestas

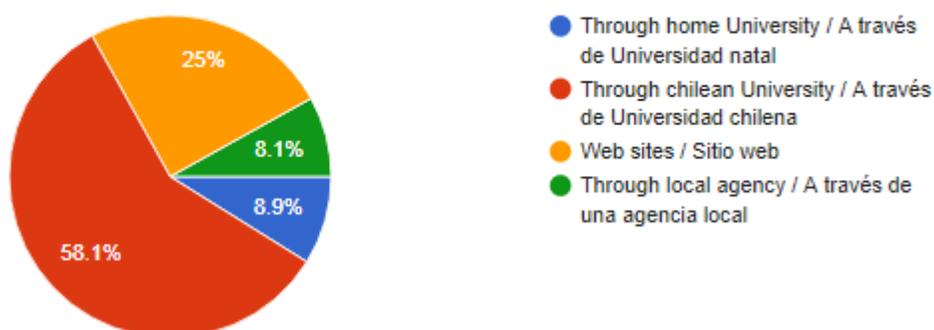


Figura 12: Fuentes de conocimiento de compañeros de piso. Fuente: Elaboración propia

A raíz de lo anterior, se concluye que una vez los estudiantes extranjeros llegan a Chile las universidades nacionales tienen una alta influencia en los compañeros de piso que escogen.

Sumado a lo previo, es sabido que una de las preocupaciones de las universidades es el bienestar de sus estudiantes (justamente por eso existen las áreas de bienestar estudiantil) y si sus estudiantes cuentan con una vivienda apropiada forma parte de este punto y, por consiguiente, se trata de una preocupación para las universidades.

Finalmente, se ha decidido incluir a las universidades chilenas como clientes en el modelo de negocios. La manera de relacionarse con ellas será mediante la creación de vínculos de confianza y largo plazo de manera que ellos mismos estén felices de promocionar el proyecto a través de sus canales internos o bien brindando información de contacto a la empresa sobre sus futuros alumnos.

Con respecto a los medios por los que los estudiantes de intercambio buscan hospedaje desde su país de origen: un 56.9% de éstos menciona que lo intentó a través de sitios web locales chilenos. Además, se descubrió que Facebook es una plataforma que también es utilizada para este propósito (opción que originalmente no se había considerado). Un 25% de éstos intentó rentar una habitación a través de esta plataforma.

Sobre el valor de lo que están pagando por una habitación en Santiago, sólo un 17.1% cree que está pagando demasiado; el 82.9% restante cree que es un precio justo. Además, opinan que la calidad de sus viviendas es relativamente buena. Del total de encuestados un 47.2% califica sus viviendas con notas entre 5 y 7 en una escala del 1 al 10. La moda de la muestra fue la nota 5 con un 17.9%

Acerca de sus compañeros de piso, el 40.3% de los encuestados declara que no les importaba quienes serían sus compañeros de piso antes de venir a Chile. Se pensaba incluir información acerca de los posibles compañeros de piso como parte de la estrategia de diferenciación de la compañía, pero dados los resultados de la encuesta se ha desechado esta opción. Sobre la calificación de éstos la moda es también la nota 5 con un 16.9%.

IX DEFINICIÓN DE SOLUCIÓN

9.1 Primera iteración lean canvas

Dados los resultados de las validaciones de las hipótesis realizadas en el punto anterior se han realizado las siguientes modificaciones (destacadas en rojo):

Lean Canvas		Trabajo de Título		
		Iteration #1		
PROBLEMA <ul style="list-style-type: none"> - Estudiantes extranjeros intentan reservar un cuarto desde su país de origen pero no lo logran - Estudiantes universitarios chilenos que estudian en Santiago (principalmente provenientes de regiones) no pueden rentar una vivienda por sí mismos. - Las Universidades no entregan servicios de alojamiento a sus alumnos pero se deben preocupar por el bienestar de ellos 	SOLUCIÓN <ul style="list-style-type: none"> - Proceso de reserva en línea, expedito y seguro desde país de origen - Información relevante para estudiantes 	PROPUESTA DE VALOR "Servicio mediante el cual la empresa media entre estudiantes universitarios extranjeros y nacionales para compartir un inmueble. Por un lado, ayuda a los extranjeros a encontrar un cuarto donde vivir durante su intercambio desde su país de origen; a estudiantes chilenos a compartir su vivienda y gastos; y a universidades chilenas a asegurar un mayor bienestar para sus estudiantes"	VENTAJAS PRINCIPALES <ul style="list-style-type: none"> - Foco en captar al estudiantes antes de su llegada al país - Vínculos con Universidades 	SEGMENTOS DE CLIENTES <ul style="list-style-type: none"> - Estudiantes de intercambio extranjeros - Estudiantes universitarios regulares - Universidades chilenas
	MÉTRICAS CLAVE <ul style="list-style-type: none"> - Número de cuartos disponibles - Visitas sitio web - Número de universidades que apoyan el sitio 		CANALES <ul style="list-style-type: none"> - Universidades - Plataforma Web - Redes Sociales 	
ESTRUCTURA DE COSTOS <ul style="list-style-type: none"> - Costos administrativos: servidor, contabilidad, otros - Costos marketing: Google ads, optimización SEO, otros 		MODELO DE INGRESOS <ul style="list-style-type: none"> - Comisión cobrada al momento de realizar la reserva (solo en una ocasión) a estudiante extranjero - Comisión cobrada al estudiante nacional una vez se realiza la reserva (solo una vez) 		
PRODUCTO		MERCADO		

Figura 13: Primera iteración Lean Canvas. Fuente: Elaboración propia

A continuación se detallarán sólo los puntos que han cambiado con respecto al modelo anterior:

9.1.1 Problema

Se ha detectado que al mismo tiempo que los estudiantes extranjeros tienen el problema de reserva de cuarto desde su país de origen, los estudiantes universitarios nacionales (de regiones principalmente) que cursan programas regulares en Santiago viven una problemática similar.

Los costos de trasladarse a vivir y estudiar en Santiago son elevados y muchas veces los estudiantes de regiones no cuentan con los medios para arrendar una vivienda por sí mismos por lo que deben buscar compañeros de piso para compartir un inmueble y así ahorrar gastos.

Por otro lado, están las Universidades nacionales que, tal como se mencionó en el punto anterior, deben velar por el bienestar de sus alumnos por temas de políticas no ofrecen servicios de hospedaje a éstos.

9.1.2 Segmentos de clientes

Dados los problemas detectados, existirán 3 segmentos de clientes en este modelo de negocios:

- Estudiantes universitarios de intercambio extranjeros
- Estudiantes universitarios nacionales
- Universidades nacionales

9.1.3 Propuesta de valor

Se propone un servicio mediante el cual la empresa media entre estudiantes universitarios extranjeros y nacionales para compartir un inmueble. Por un lado, ayuda a los extranjeros a encontrar un cuarto dónde vivir durante su intercambio desde su país de origen; a estudiantes chilenos a compartir su vivienda y gastos; y a universidades chilenas a asegurar un mayor bienestar para sus estudiantes.

La forma de implementar este servicio será mediante una plataforma web donde estudiantes que viven en una propiedad en donde existan una o más habitaciones disponibles para sub-arrendar publiquen estas últimas, en conjunto con las prestaciones que se incluyen en el arriendo tales como ubicación, servicios, características del edificio y de los compañeros de piso, etc. para así encontrar a un tercero compatible con sus afinidades e intereses para compartir gastos y ahorrar dinero.

9.1.4 Modelo de Ingresos

Este punto sufrió modificaciones profundas pues ya no se arrienda y luego sub-arrienda una propiedad. En el modelo actual, la empresa es mediador entre estudiantes extranjeros y nacionales; se le cobrará al estudiante extranjero una comisión al momento de reservar y luego los pagos de alquiler mensuales se harán a través de la página. Para los dueños de casa, este servicio no tiene costo y pueden publicar su propiedad gratuitamente, sin embargo, al momento de que se efectúe una reserva en su hogar, se le cobrará una comisión.

9.2 Validación y modificación de nuevas hipótesis

La principal hipótesis a ser testeada en esta fase es la siguiente: “Los estudiantes universitarios nacionales que estudian en Santiago y provienen de regiones se ven en la obligación de compartir su vivienda debido a los elevados costos de la vida en la capital”.

La validación de esta hipótesis se realizó a través de una investigación de escritorio del cual se desprende la siguiente información:

- De los casi 100 mil estudiantes que fueron seleccionados en las 33 universidades con ingreso vía PSU en 2016, un 23.7%, es decir 23.731, corresponde a alumnos que no viven en la región donde queda su nueva casa de estudios. [23]
- En la Región Metropolitana existe un total de 545.514 alumnos matriculados en educación superior.
- Al multiplicar el porcentaje de estudiantes que provienen de otra región por el número total de estudiantes en la Región Metropolitana resulta que 129.461 estudiantes de la Región Metropolitana provienen de regiones.
- Este número es un aproximado pues se consideró que el porcentaje de alumnos foráneos a la RM será el mismo que a nivel país (aunque probablemente este porcentaje sea mayor).
- Si se considera que la clase la clase media típica (C2) representa el 29.1% de la población del país con un ingreso promedio por hogar de \$810.000 CLP [24] se hace evidente que para un alto porcentaje de las familias chilenas que viven en regiones y envían a sus hijos a estudiar a la RM les es imposible costear su propio costo de vivir (en regiones) y adicionalmente una vivienda individual para su hijo en RM con un costo promedio de \$300.000.
- Por lo tanto, los estudiantes nacionales provenientes de otra región se ven en la obligación de compartir una vivienda para disminuir costos y así poder vivir más cómodamente en la capital

Finalmente se concluye esta hipótesis como cierta.

Por otro lado, en este proceso se ha descubierto que se había dejado a una parte involucrada completamente fuera del modelo de negocios: las personas naturales que poseen una propiedad amoblada para arrendar a terceros y así generar ingresos.

Además, se buscará una forma de generar mayor cantidad de flujos por cada cliente de manera de aumentar el valor del negocio.

Lo anterior dio origen a una nueva iteración del modelo de negocios donde éstas son incluidas para así generar un proyecto más atractivo, es decir, con un mejor retorno de la inversión.

9.3 Segunda iteración lean canvas

Al tomar en cuenta las conclusiones expuestas en el apartado interior se ha iterado nuevamente. A continuación se presenta el nuevo modelo de negocios del proyecto (los cambios realizados se encuentran resaltados en rojo) y la explicación de cada una de sus componentes en detalle:

Lean Canvas		Trabajo de Título		
		Iteration #2		
PROBLEMA <ul style="list-style-type: none"> - Estudiantes extranjeros intentan reservar un cuarto desde su país de origen pero no lo logran - Estudiantes universitarios chilenos que estudian en Santiago (principalmente provenientes de regiones) no pueden rentar una vivienda por sí mismos. - Las Universidades no entregan servicios de alojamiento a sus alumnos pero se deben preocupar por el bienestar de ellos - Propietarios de inmuebles amoblados necesitan rentabilizar su propiedad 	SOLUCIÓN <ul style="list-style-type: none"> - Proceso de reserva en línea, expedito y seguro desde país de origen - Información relevante para estudiantes - Posibilidad de cambio de hogar si no te gusta - Distintos tipos de usuario 	PROPUESTA DE VALOR <p>*Servicio mediante el cual la empresa media entre estudiantes universitarios extranjeros, nacionales y dueños de propiedades para compartir un Inmueble. Por un lado, ayuda a los extranjeros a encontrar un cuarto dónde vivir durante su Intercambio desde su país de origen; a estudiantes chilenos a compartir su vivienda y gastos; y a universidades chilenas a asegurar un mayor bienestar para sus estudiantes*</p>	VENTAJAS PRINCIPALES <ul style="list-style-type: none"> - Foco en captar al estudiantes antes de su llegada al país - Vínculos con Universidades 	SEGMENTOS DE CLIENTES <ul style="list-style-type: none"> - Estudiantes de intercambio extranjeros - Estudiantes universitarios regulares - Universidades chilenas - Propietarios de inmuebles amoblados
		MÉTRICAS CLAVE <ul style="list-style-type: none"> - Número de cuartos disponibles - Visitas sitio web - Número de universidades que apoyan el sitio 	CANALES <ul style="list-style-type: none"> - Universidades - Plataforma Web - Redes Sociales 	
ESTRUCTURA DE COSTOS <ul style="list-style-type: none"> - Costos administrativos: servidor, contabilidad, otros - Costos marketing: Google ads, optimización SEO, otros 		MODELO DE INGRESOS <ul style="list-style-type: none"> - Comisión cobrada al momento de realizar la reserva y mensuales a estudiante extranjero - Comisión cobrada al estudiante nacional una vez se realiza la reserva (sólo una vez) - Cobros por administración de propiedad a propietarios Inmueble - Cobro cada vez que un estudiante quiere cambiar su hogar (máx una vez por mes) 		
PRODUCTO		MERCADO		

Figura 14: Segunda iteración Lean Canvas

9.3.1 Problema

El problema que aborta este proyecto tiene 4 aristas:

- Estudiantes de intercambio: Ellos intentan reservar un cuarto desde su país de origen para el periodo que dura su intercambio, sin embargo, existe una alta tasa de estos que falla en este cometido.
- Estudiantes universitarios regulares: En particular un alto número de estudiantes provenientes de regiones se ven en la obligación de compartir una vivienda con más personas si es que quieren estudiar en Santiago. El motivo de lo anterior son los altos costos que significa

arrendar un inmueble individualmente por lo que el compartir un departamento o casa se transforma en una opción rentable.

- Universidades: Las Universidades se deben preocupar por el bienestar de sus alumnos, sin embargo, por temas de políticas internas éstas no se hacen cargo ni responsables de encontrar o brindar alojamiento a sus alumnos, tanto nacionales como extranjeros.
- Propietarios de inmuebles amoblados: Existen personas naturales que poseen una propiedad amoblada la cual quieren rentabilizar pero que no tienen el tiempo/habilidades/dedicación para lograrlo eficientemente

9.3.2 Segmentos de clientes

Dada la naturaleza de los problemas que aborda el proyecto, existen 4 segmentos de clientes que se deben satisfacer:

- Estudiantes de intercambio extranjeros
- Estudiantes nacionales en programas regulares
- Universidades chilenas
- Personas naturales dueños de una propiedad amoblada

9.3.3 Solución

La solución propuesta es un servicio efectuado a través de una plataforma web el cual cuenta con las siguientes características las cuales se pueden agrupar en 3 categorías:

- Usuarios: Distintos tipos de usuarios conviven en la plataforma:
 - Estudiantes nacionales que quieran compartir su vivienda;
 - Estudiantes extranjeros que buscan encontrar un cuarto durante su periodo de intercambio;
 - Personas naturales que poseen una propiedad amoblada la cual quieren rentabilizar.
- Proceso:
 - Proceso web automatizado que permita la reserva del cuarto inmediatamente y de forma segura.
 - La renta de habitaciones tendrá una duración mínima de un mes y de extensión indefinida (no se rentarán cuartos por noche de estadía).

- Información:
 - Inmuebles certificados y en ubicaciones deseables por estudiantes de intercambio extranjeros.
 - La renta de habitaciones tendrá una duración mínima de un mes y de extensión indefinida (no se rentarán cuartos por noche de estadía).
 - Información sobre el inmueble (fotos, planos, disponibilidad, comentarios, valoraciones).
 - Información relevante sobre el estilo de vida en Santiago.
 - Videos como apoyo a la exhibición de propiedades.

Adicionalmente, se debe contar con una estrategia de marketing enfocada fuertemente en capturar al estudiante antes de su llegada al país con lo cual pretende capturar al estudiante extranjero (cliente) en su país de origen.

9.3.4 Propuesta de valor

La solución propuesta cuenta con una propuesta de valor diferenciada según el usuario:

- Estudiantes de intercambio extranjeros: Se les ofrece un servicio mediante el cual ellos puedan reservar un cuarto con anticipación, desde su país de origen, en un proceso rápido, simple y seguro (tipo Booking.com o Air BnB), sin embargo a un valor más asequible para ellos pues las tarifas serán mensuales y no diarias.

Además, se brindará información relevante y desconocida para ellos sobre el estilo de vida para un estudiante extranjero en Santiago, por ejemplo dónde es seguro vivir, tiempos de traslado, costos de vivir, etc.

Por otro lado, se ofrecerá la posibilidad de cambiar el cuarto si no se está conforme con este o si conocen a gente durante su estadía con los cuales prefieren vivir.

- Estudiantes nacionales en programas regulares: Se les ofrece un servicio mediante el cual ellos publican la habitación que tienen disponible dentro de su inmueble de manera gratuita para así disminuir los costos de vivir en Santiago y disfrutar de un intercambio cultural.
- Personas naturales: Mediante el sitio web, las personas naturales dueñas de una propiedad amoblada podrán publicar su propiedad y rentar sobre ella; la empresa se hará cargo del mes de garantía por lo que la renta a extranjeros no será un riesgo para ellos. Además, se ofrecerán los servicios de administración de la propiedad.

- Universidades nacionales: Si bien no son un usuario de la plataforma si tienen una relevancia importante para el funcionamiento del modelo de negocios. A éstas se les asegurará una entrega de un servicio de calidad y transparente a sus alumnos a cambio de un apoyo oficial no vinculante.

9.3.5 Canales

Los canales para llegar al cliente se dividen principalmente en 3:

- Universidades: A través de éstas se pretende que se dé a conocer el sitio especialmente a estudiantes extranjeros de forma de crear un vínculo directo con ellos. El caso ideal sería que éstas entreguen un listado con los alumnos que recibirán el próximo semestre de intercambio para poder realizar una campaña de marketing directo en los meses previos a su llegada a Chile.
- Plataforma web: La cual debe ser lo suficientemente robusta, segura y amigable para poder soportar las características especificadas en la solución y propuesta de valor. Además debe estar optimizada para estar indexada dentro de los primeros resultados en buscadores tradicionales de forma gratuita (SEO).
- Redes Sociales: Se debe contar con una participación activa en redes sociales compartiendo publicaciones y ofertas de cuartos constantemente.

9.3.6 Modelo de ingresos

Existirán ingresos diferenciados dependiendo del tipo de transacción y usuario que realice el movimiento:

- 1) Estudiante Extranjero: Se realizará un cobro equivalente al 10% del valor de la habitación al momento de la reserva y mensualmente se efectuarán cobros del 12% del valor de la habitación. Este cobro se realiza al extranjero añadiendo un 12% al valor publicado por el dueño del cuarto. Además, se le exigirá el pago de un mes de garantía el cual le será devuelto al finalizar su periodo de intercambio.
- 2) Estudiante Nacional: Si bien la publicación de su vivienda es gratuito, al momento en el cual se efectúa la reserva de un cuarto se le cobrará una comisión única de un 6% del valor de la habitación. Adicionalmente. Mensualmente se le cobrará una comisión de 6% por el concepto de gestión de los pagos del arrendatario.
- 3) Dueño de propiedad: Se puede dar el caso de que una persona natural posea un inmueble del cual arrienda sus habitaciones por separado. Si

este es el caso, el costo de este servicio será el 12% sobre el valor de total de arriendo del inmueble. En caso de existir habitaciones desocupadas, estas no se considerarán para el cálculo del valor total de arriendo.

9.3.7 Estructura de costos

Costos fijos: Serán principalmente gastos administrativos los cuales implican el pago del servidor del sitio web, el arriendo de una oficina y los gastos en RR.HH.

Costos variables: Estarán principalmente asociados a las reservas realizadas por la empresa (comisión del 3.95% cobrada por Paypal). Por otro lado, dada la estacionalidad existente en el negocio (las personas harán sus reservas en su gran mayoría durante los meses previos al inicio de los semestres académicos en Chile), los costos de marketing, tanto digital como tradicional, también sufrirán este efecto.

9.3.8 Métricas clave

Para el éxito del servicio es importante que se monitoree los siguientes indicadores:

- Número de cuartos disponibles/mes
- Tasa de retención de clientes nacionales
- Número de reservas / Visitas al sitio web
- Número de Universidades que apoyan el proyecto

9.3.9 Ventajas principales

La principal ventaja que tiene este proyecto por sobre la competencia actual es el enfoque por capturar al cliente antes de su llegada al país. De esta manera se está obviando una gran cantidad de competencia al desplazar el momento de la compra a los meses previos de la llegada del estudiante a Chile.

Para que esta ventaja sea realmente difícil de replicar se deben hacer esfuerzos en crear vínculos de confianza y largo plazo con universidades de manera que ellos mismos estén felices de promocionar el proyecto a través de sus canales internos o bien brindando información de contacto de sus futuros alumnos.

X PLAN DE MARKETING

Si bien el plan de marketing puede considerarse como parte de la definición de solución, dada la profundidad de este se ha decidido dedicarle un capítulo completo.

Para la formulación del plan de marketing se utilizará el modelo de las 7Ps.

10.1.1 Producto (Servicio)

El servicio que se entregará será el de corretaje de habitaciones por plazos iguales o superiores a un mes. En particular, el proyecto se enfocará en la renta de habitaciones pertenecientes a comunas centrales de Santiago tales como Providencia, Las Condes, Santiago Centro, entre otras; a un segmento objetivo compuesto principalmente por jóvenes universitarios extranjeros que se encuentran cursando un programa de intercambio en Chile y a su vez ofrece a propietarios de inmuebles la posibilidad de arrendar éstos por habitaciones.

Este servicio se ofrecerá a través de una página web en múltiples lenguajes en la cual se publicarán las habitaciones que están disponibles para rentar además de información relevante para extranjeros sobre ellas. Esta información incluye: características de la propiedad, cercanía a la universidad, servicios incluidos, valor, tiempos de desplazamiento dentro de la ciudad, atracciones turísticas, costos de vivir en Santiago, etc. todo esto de manera de reducir la incertidumbre a la que se enfrentan los estudiantes extranjeros al momento de escoger un lugar donde vivir durante su periodo de intercambio.

Por otro lado, una vez se ha captado a un interesado en arrendar una habitación de su inmueble se procederá a la certificación de la calidad de este para asegurar un estándar de servicio y otorgar mayor seguridad a los estudiantes extranjeros.

Una característica importante del modelo es la seguridad en el medio de pago, los estudiantes de intercambio extranjeros contarán con el soporte de una empresa seria que evitará sufran potenciales estafas haciendo el trabajo de mediador entre ambos interesados, arrendatario y arrendador.

Se precisa como nombre del emprendimiento "Buddy Up" y como dirección URL www.buddyup.cl, se define como ".cl" pues un 56.9% de estudiantes extranjeros mencionó que al momento de buscar alojamiento éstos lo hicieron mediante páginas locales chilenas.

El nombre proviene de la expresión inglesa "to buddy up" que significa algo así como "amigo, juntemonos para..." Es comúnmente utilizada para realizar tareas en conjunto, como por ejemplo compartir un departamento. Además "buddy" significa amigo, lo que le da un carácter amistoso al nombre.

Otros beneficios de incluir la palabra Santiago es que cuando gente busque en internet algo del estilo "alojamiento en Santiago"; "room Santiago" la probabilidad de visualización de la página aumenta, tanto para clientes locales como extranjeros. Además de esta manera se mantiene la marca abierta y en caso de expansión a otras ciudades la palabra Santiago puede ser reemplazada por Valparaíso por ejemplo, siempre bajo la marca "Buddy Up".

Posteriormente se ha diseñado el siguiente logo:



Figura 15: Logo Buddy Up. Fuente: Elaboración propia.

Además también se cuenta con una versión en forma de ícono tipo aplicación:



Figura 16: Ícono App Buddy Up. Fuente: Elaboración propia.

Los logos están pensados para usarse bien en desktop/app: son horizontales para que funcionen bien en un header y tienen un isotipo claro y vectorial para usarse en móviles. Son simples, pero a la vez transmiten un mensaje sobre de qué se trata la marca.

Por otro lado, se incluye la palabra Santiago como bajada en el nombre para hacer más explícito qué es lo que se está compartiendo y dónde.

Con respecto a la forma de pago del servicio, se contempla la utilización de los siguientes medios:

- Paypal: es un medio de pago rápido, muy cómodo y seguro al que se accede mediante una cuenta de usuario a la cual hay asociado un medio

de pago tradicional (una tarjeta bancaria o una cuenta bancaria) de manera online. Entre las ventajas de este medio se mencionan la fluidez del proceso, seguridad del pago, posibilidad de recibir y enviar pagos en distintas divisas, gratuidad para el usuario (el comercio asociado paga una comisión), entre otras. Producto de los beneficios que otorga PayPal este se convertirá en el medio de pago preferido por la empresa.

- Depósito en cuenta corriente: Este medio se utilizará principalmente para clientes nacionales (administración de propiedades). Otorga la ventaja del ahorro de un potencial cobro de comisión por ambas partes involucradas en la transacción.

10.1.2 Precio

Dado que el modelo de negocios considera múltiples tipos de clientes a los cuales se les ofrece servicios diferenciados, la estrategia de precios debe considerar lo anterior entregando cierta diferenciación en los valores por tipo de servicio. A continuación se detallarán según el tipo de cliente:

- Servicio de arriendo de habitación en inmueble compartido a estudiante extranjero o estudiante nacional de regiones: Se realizará un cobro equivalente al 12% del valor de la habitación al momento de la reserva y mensualmente se efectuarán cobros del 12% del valor del cuarto. Además, se le exigirá el pago de un mes de garantía el cual le será devuelto al finalizar su periodo de intercambio. Es importante notar que este cobro sólo se realiza al extranjero pues el dueño de casa definirá el precio de la habitación y sobre ese precio se efectuará un recargo del 12% desde el cual saldrá el flujo hacia la empresa.
- Servicio de publicación de arriendo de habitación en inmueble compartido por parte de estudiante nacional o persona natural: Si bien la publicación de su vivienda es gratuito, al momento en el cual se efectúa la reserva de un cuarto se le cobrará una comisión de un 6% del valor de la habitación. Mensualmente se le cobrará una comisión de 6% por el concepto de gestión de los pagos del arrendatario.
- Servicio de administración de propiedades: Se puede dar el caso de que una persona natural posea un inmueble del cual arrienda sus habitaciones por separado. Si este es el caso, el costo de este servicio será el 12% sobre el valor de total de arriendo del inmueble. En caso de existir habitaciones desocupadas, estas no se considerarán para el cálculo del valor total de arriendo.

10.1.3 Plaza

Dadas las características de los clientes objetivos el principal canal de difusión del servicio será el internet. Se contará con presencia tanto en redes sociales (Facebook e Instagram principalmente) como en publicidad en el mayor motor de búsquedas a nivel mundial, Google, de manera de que cuando los estudiantes extranjeros escriban por ejemplo "hospedaje intercambio en Santiago" aparezca un anuncio promocionando el sitio web de Buddy Up.

Por otro lado, el principal canal de ventas (reservas en este caso) también será el internet, en específico el sitio web del proyecto www.buddyup.cl el cual contará con una interfaz intuitiva y orientada hacia personas jóvenes en la cual se encontrará toda la información necesaria para rentar o publicar una habitación.

Finalmente, se considera necesaria también el arriendo de un espacio de co-work para la gestión por parte de administrativos del servicio propiamente tal que a su vez servirá para sostener reuniones puntuales con potenciales clientes que deseen información más acabada sobre los servicios ofrecidos.

10.1.4 Promoción

La promoción del servicio será realizada principalmente a través de 3 medios:

1. Redes sociales
2. Marketing digital
3. Vínculos con Universidades

1. Se contempla la implementación de un plan de marketing en redes sociales pues:

- Buddy Up es un negocio web, enfocado en personas entre 18 y 30 años los cuales suelen ser muy activos en las redes sociales por lo que de esta manera se estaría llegando al público objetivo del negocio.
- A través de las redes sociales se puede generar contenido que capture el interés de los potenciales clientes y da a conocer el servicio entregado.
- Ofrecer respuestas rápidas a las inquietudes que puedan surgir por parte de los potenciales clientes ante un servicio innovador y desconocido.
- Generar ventas.
- Conocer y analizar lo que se dice de la empresa.
- En general, es de bajo costo.

En la actualidad el emprendimiento se encuentra en fase de planificación por lo que su presencia en las redes sociales es nula, sin embargo, dado el perfil del público objetivo se han seleccionado las siguientes redes sociales en las cuales Buddy Up se posicionará:

- Facebook: pues se trata de la red social más utilizada en el mundo, alcanzando los 2 mil millones de usuarios en 2017.
- Instagram: es una red social que ha experimentado un crecimiento explosivo desde 2013 hasta la actualidad, pasando desde 100 millones de usuarios hasta 700 millones en abril de 2017.

Los objetivos del plan de marketing en redes sociales serán:

- Incrementar el número de arriendo de propiedades: de manera que durante el primer año de operación estas crezcan un 20% (según el plan de negocios a evaluar).
- Fidelizar: Consolidar relaciones y lograr una retención del 90% de las personas chilenas que utilizan el servicio (tanto arriendo de habitación como administración de inmueble)
- Crear conciencia de marca: Incrementar el número de visitas al sitio web en un 20% mensual.

2. Marketing digital

Google AdWords: Será el principal medio de marketing digital debido a que el 93% de las experiencias de clientes online comienzan a través de un motor de búsqueda y el motor de búsqueda con mayor participación de mercado, con aproximadamente un 89% de esta es Google.

Se han definido palabras y frases clave en distintos idiomas con las cuales se crearán los anuncios (mismas palabras y frases clave, pero en distintos idiomas y anuncios) de manera de que en conjunto formen una campaña.

La estacionalidad de la demanda definirá el monto a invertir mensualmente, pero se considera inicialmente invertir al menos \$1.000 CLP diarios en anuncios lo que permitirá la visualización de aproximadamente 6.000 personas lo que se traduce en al menos 136 clics diarios.



Figura 17: Ejemplo de anuncio de Google. Fuente: Elaboración propia

3. A través de la creación de vínculos con universidades se pretende llegar directamente a potenciales clientes tanto nacionales como internacionales:

- Potenciales clientes internacionales: A partir de la investigación de mercado realizada se concluyó que las universidades chilenas si bien no ofrecen ni se responsabilizan por el hospedaje de sus estudiantes de

intercambio extranjeros, estas sí brindan recomendaciones de sitios para que éstos encuentren una vivienda durante su periodo de intercambio.

De esta manera, a través de una proyección de una imagen seria, con cifras y opiniones que avalen la seguridad y calidad que brinda el servicio se pretende la creación de vínculos sostenidos en el tiempo con las universidades para ser parte de la "cartera de recomendaciones" que ellas poseen además de la posibilidad de anunciarse en sus dependencias a través de afiches y en sus medios digitales también.

Por otro lado, la mayoría de estas universidades a comienzos de semestre realizan un encuentro de estudiantes de intercambio extranjeros en el cual muchos de ellos encuentran compañeros de piso (según resultados de la encuesta). Es en esta oportunidad que se realizará la entrega de volantes a los estudiantes extranjeros.

Un segundo paso en este plan de vínculos con las universidades es la posibilidad de que éstas entreguen una nómina con los alumnos de intercambio que éstas recibirán el segundo semestre de manera de implementar una campaña de marketing directo vía correo electrónico ofreciendo posibilidades de hospedaje directamente a los futuros estudiantes de intercambio.

Los esfuerzos de esta campaña se centrarán en captar a las universidades y facultades con un mayor número de estudiantes de intercambio tales como lo son la Universidad de Chile, Universidad Católica, Universidad Adolfo Ibáñez, Universidad de Los Andes, Universidad del Desarrollo.

- Potenciales clientes nacionales: Por otro lado, existe la necesidad por parte de los estudiantes nacionales provenientes de regiones que cursarán sus estudios universitarios en Santiago de compartir un inmueble debido a los elevados costos que significa vivir en la capital para un estudiante de regiones. Este grupo de estudiantes se ha definido con anterioridad como los "Early Adopters Nacionales".

Durante los periodos de matrícula de las universidades previamente mencionadas se realizará la entrega de volantes promocionando en qué consiste el servicio y la página web de este. Obviamente esta entrega se realizará en las facultades donde los alumnos acudan a matricularse y en los horarios establecidos por las universidades.

10.1.5 Personas

Si bien, la mayoría de las interacciones con el cliente se realizarán a través de un sitio web, existen procesos específicos que requerirán un enfrentamiento cara a cara en los cuales la imagen proyectada será fundamental para lograr un objetivo fundamental de la empresa: la creación de relaciones de confianza y duraderas en el tiempo con los potenciales clientes y universidades. Ejemplos de estas interacciones son las siguientes:

- **Generación de vínculos con universidades nacionales:** El encargado de esta tarea será el Gerente General de la compañía el cual debe poseer un conocimiento acabado del servicio, de lo que los clientes esperan de nosotros y de los beneficios que otorga a las universidades y estudiantes la promoción de la empresa a través de sus canales propios.
- **Certificación de viviendas:** Es necesario que la persona encargada de esta tarea se muestre seria pero a la vez cercana y que cuente con conocimientos de toma de fotografías de manera que el inmueble sea representado lo más fidedignamente posible en las capturas.
- **Entrega de volantes:** Un requisito fundamental para las personas encargadas de promocionar el servicio a través de la entrega de volantes es que sean jóvenes extranjeras de manera de otorgar una mayor cercanía con los estudiantes extranjeros.

Como alcance final, vale la pena mencionar que para futuras actividades que involucren trato con alumnos extranjeros se intentará contar justamente con alumnos extranjeros que ya se encuentren en Chile de manera de generar empatía y confianza con los nuevos clientes potenciales.

10.1.6 Procesos

Tanto el proceso de reserva como el de publicación de un cuarto son flujos fundamentales para el éxito del modelo de negocios del proyecto pues estos representan la interacción base que existirá entre usuarios y la compañía.

A continuación se detalla el flujo de lo descrito anteriormente para lo cual se utilizó la herramienta Bizagi la cual permite diagramar y documentar procesos utilizando la notación estándar BPMN (Business Process Modeling Notation).

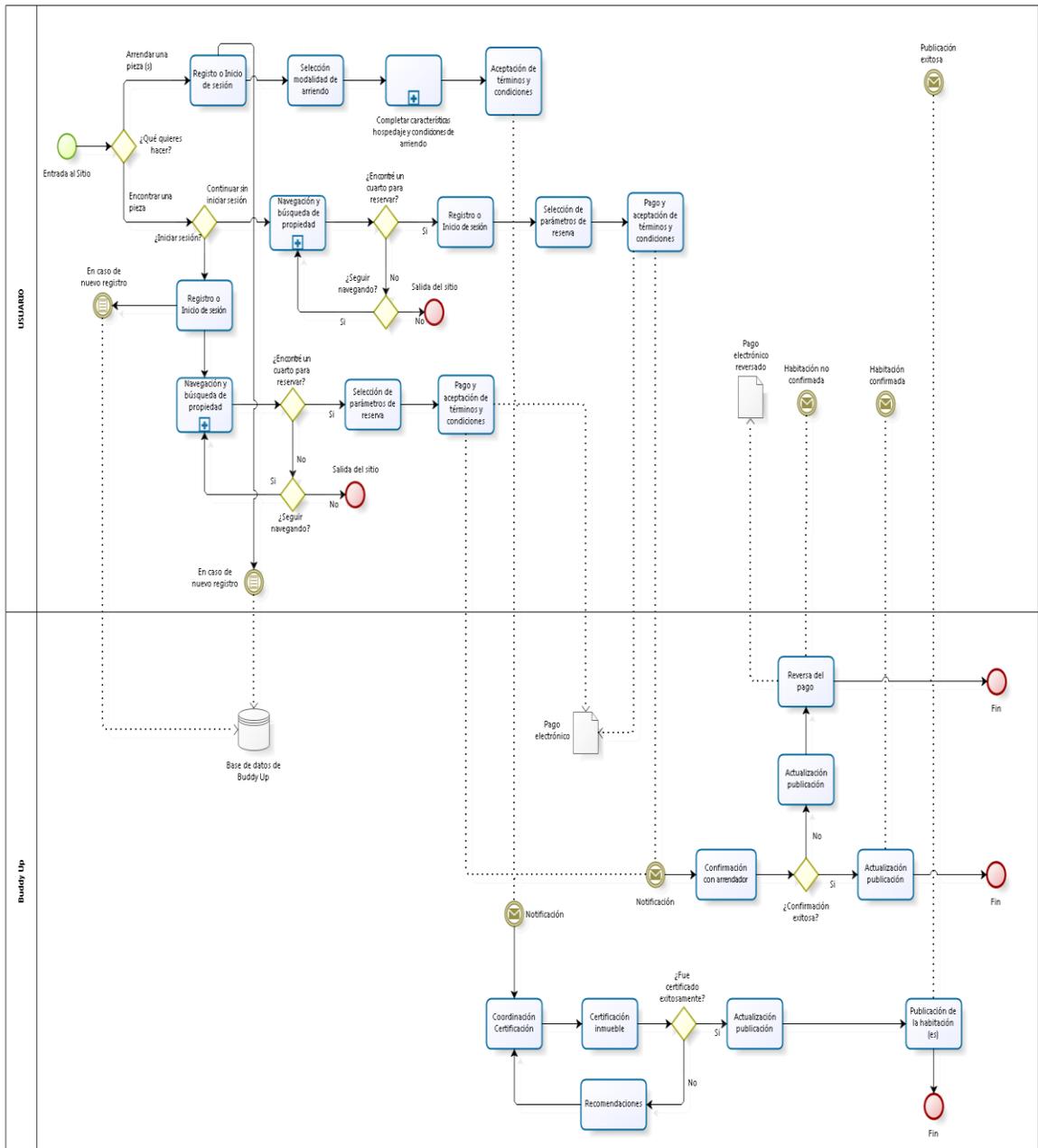


Figura 18: Modelación procesos. Fuente: Elaboración propia

El proceso se inicia con la entrada del usuario al sitio donde debe decidir qué acción tomar:

1. Arrendar una pieza: El proceso consta de las siguientes acciones:

1. Registro o inicio de sesión: En caso de nuevo registro los datos generados se guardarán en la base de datos de Buddy Up.

2. Selección de modalidad de arriendo: Se debe escoger entre compartir una o más habitaciones dentro de un inmueble o arrendar por separado las habitaciones de un inmueble que está deshabitado.
3. Completar características del hospedaje y condiciones de arriendo: tales como ubicación, tipo de cama, características del edificio, gastos incluidos, estadía mínima, disponibilidad, etc.
4. Aceptación de términos y condiciones

Una vez se aceptan los términos y condiciones es enviado automáticamente un mensaje al equipo de Buddy Up quienes deben continuar con el flujo:

5. Coordinación certificación
6. Certificación del inmueble: En caso de no ser exitosa se entregarán al propietario recomendaciones para luego coordinar una nueva certificación y que esta tenga mayores posibilidades de ser exitosa. De ser exitosa se prosigue al siguiente paso.
7. Actualización publicación: Con las fotografías e información adicional recopilada en la certificación.
8. Publicación de la habitación o propiedad: Se envía un mensaje al propietario informando que su vivienda se encuentra publicada en el sitio.

2. Encontrar una pieza: Se le da la opción al usuario de iniciar sesión si es que se ha registrado con anterioridad o bien crear un nuevo registro. En caso de seleccionar la opción de "Registro o inicio de sesión" el flujo es el siguiente:

1. Registro o inicio de sesión: En caso de nuevo registro los datos generados se guardarán en la base de datos de Buddy Up.
2. Navegación y búsqueda de propiedad: Se pueden fijar filtros de búsqueda como por ejemplo periodo de estadía, características deseadas del inmueble, rango de precios, etc. En caso de encontrar un cuarto se pasará al siguiente paso, caso contrario se puede continuar navegando o salir del sitio.
3. Selección parámetros de reserva: Básicamente consiste en seleccionar las fechas dentro de las cuales el usuario se hospedará en la vivienda seleccionada.
4. Pago y aceptación de términos: Se debe escoger un medio de pago (y efectuarle) al mismo tiempo de aceptar los términos y condiciones de la empresa.

Luego de este paso se genera un mensaje instantáneo hacia el equipo de Buddy Up para la gestión de los siguientes pasos:

5. Confirmación con arrendador: Se confirmará con el arrendador la disponibilidad de la habitación. En caso de ser negativa se dará de baja la publicación, se reversará el pago efectuado por el usuario y se le enviará un mensaje ofreciendo disculpas explicando la situación además de hacer hincapié en que se ha reversado su pago. En caso de ser positiva se avanzará al siguiente paso

6. Actualización de publicación: La habitación reservada pasará a estar no disponible durante el periodo de tiempo seleccionado por el arrendatario y se le enviará un correo confirmando la reserva de su habitación.

En caso de no iniciar sesión al comienzo del flujo, este se mantiene igual con la salvedad de que el inicio de sesión debe efectuarse una vez el usuario ha encontrado un cuarto para reservar.

10.1.7 Presentación (Evidencia Física)

A continuación se detallan los tipos de evidencias físicas que se contemplan para el proyecto:

- Folletos: Los cuales serán entregados en las direcciones de intercambio de las universidades con las cuales se generen vínculos.
- Afiches: los cuales serán situados dentro de las universidades con las cuales se generen vínculos.
- Stickers: Los estudiantes nacionales que así lo deseen pueden promocionar que ellos son parte de la red de Buddy Up pegando un sticker en la puerta de su inmueble.

XI VALIDACIÓN CUALITATIVA

11.1 Definición características Producto Mínimo Viable

Si bien el PMV es un prototipo que sirve para testear la recepción por parte de los potenciales clientes y usuarios del producto o servicio de manera relativamente simple y a bajo costo, resulta útil definir los atributos que debe tener la versión definitiva del producto de modo que se facilite la confección de este y no se pierda el foco del mismo.

A continuación se han definido justamente los atributos que debe poseer la versión final del sitio web:

- Contar con buscador y sistema de reserva.
- Sistema de postulación a propiedades
- Sistema de solicitud de cambio de anfitrión.
- Perfiles diferenciados: anfitriones y huéspedes.
- Pago online.
- One click login. (Facebook, Google+, etc.)
- Barra de comentarios y sistema de puntuación.
- Sección con la información de la propiedad y anfitrión (galería de fotos, video y más información relevante)
- Mapa de propiedades con polígonos diferenciando zonas.
- Mapa de propiedades con sitios de interés destacados.
- Disponibilidad en al menos 2 idiomas.
- Diferenciación de sesiones de anfitrión, huésped, invitado y administrador.

Para la confección del PMV se intentarán recrear estos requerimientos utilizando una herramienta efectiva, potente y de bajo costo. Se ha escogido "Wix.com" como este instrumento.

Wix.com es una plataforma de desarrollo web basada en la nube que fue desarrollada y popularizada que permite a los usuarios crear sitios web HTML5 y sitios móviles a través del uso de herramientas de arrastrar y soltar en línea.

11.2 Producto Mínimo Viable

A continuación se muestran distintas secciones del Producto Mínimo Viable creado:

- Página de aterrizaje: es la página principal de la web a la que una persona llega tras escribir la dirección en su motor de búsqueda o bien tras pulsar en el enlace de una guía, un portal o anuncio.



Figura 19: Página de aterrizaje Buddy Up. Fuente: Elaboración propia

En el header de esta página se muestran las distintas secciones del sitio; posteriormente viene la presentación de la marca seguido por la pregunta de qué se quiere hacer en el sitio. Según la respuesta de esta pregunta el usuario será redirigido dónde corresponda. Más debajo de esta sección se explica el servicio ofrecido, experiencias de usuarios que han reservado con la compañía, etc.

- Catálogo de habitaciones

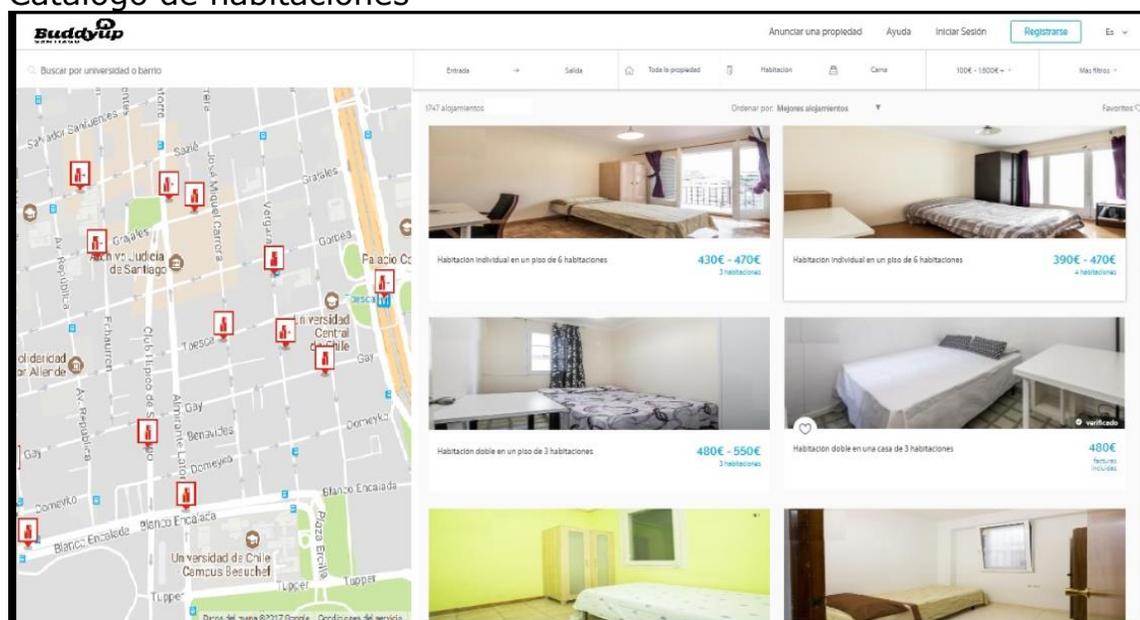


Figura 20: Catálogo de habitaciones. Fuente: Elaboración propia

En esta sección se ofrece un buscador de propiedades por Universidad (se buscará alojamientos cercanos a esa Universidad/Facultad) o por barrio además de filtros como: tipo de habitación, tipo de inmueble, rango de precios, servicios incluidos, etc. Más abajo, en la parte izquierda de la pantalla se muestra un mapa de la ciudad donde se destacan las ubicaciones de las publicaciones del sitio. En la parte

derecha de la pantalla se muestran las habitaciones disponibles con sus principales detalles: ubicación, precio y breve descripción del inmueble.

- Detalle de habitación: Una vez se ha escogido una habitación del catálogo, el usuario será redirigido hacia el detalle de la habitación:

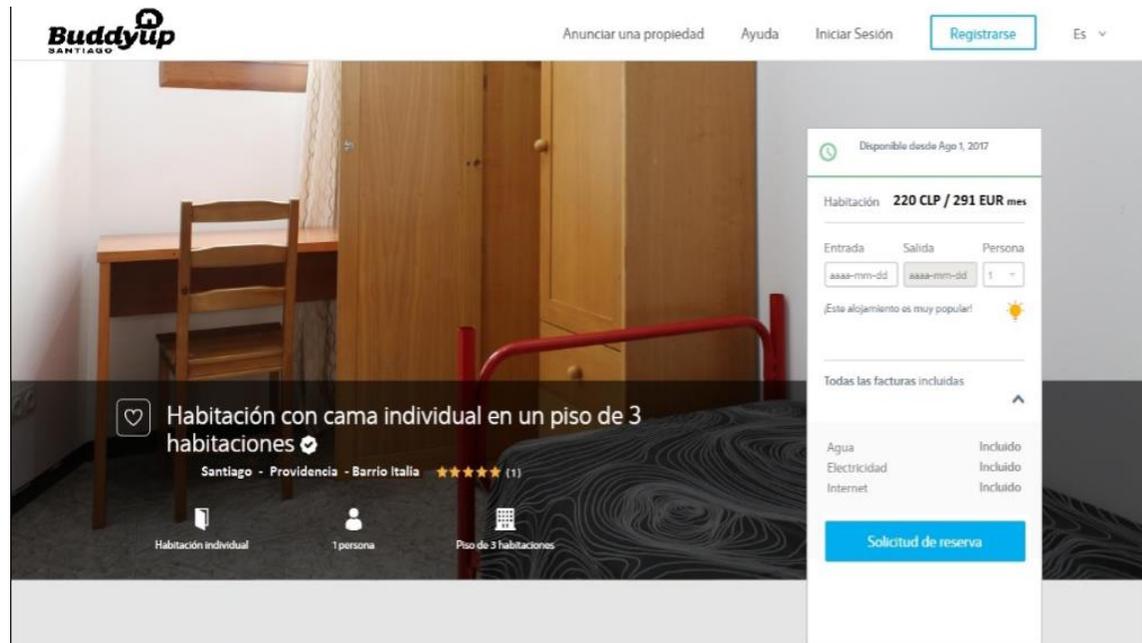


Figura 21: Detalle de habitaciones. Fuente: Elaboración propia

En este apartado se recibe al usuario con una gran fotografía del cuarto la cual cada cierto tiempo cambia para mostrar otra parte del inmueble. Sobre esta se informa sobre las principales características del piso, el precio del arriendo por este y la posibilidad de introducir fechas para una potencial reserva.

Más abajo en esta misma página se encuentra el detalle de la habitación: características, detalles del piso, video de la propiedad, plano de la propiedad, valoraciones, comentarios, fechas de disponibilidad, información sobre el sector, ubicación en mapa, ruta hacia universidad. El diseño de esta sección se puede consultar en detalle en el anexo III

11.3 Validación Producto Mínimo Viable

La validación del PMV fue realizada a través de una entrevista guiada a 10 estudiantes de intercambio extranjeros de entre 18 y 22 años; 6 mujeres y 4 hombres; 3 españoles, 4 alemanes, 2 franceses y 1 italiano. Se está consciente que este método no tiene una validez estadística, pero por motivos de presupuesto y tiempo fue la mejor aproximación posible.

La entrevista constó de dos pasos: en un comienzo se les pidió que navegaran en el prototipo del sitio con total libertad; el segundo paso fue llenar una ficha

en la cual se encontraban los atributos del sitio a ser calificados en una escala de 1 a 5. En caso de tener alguna duda con la definición del atributo testeado se los instó a preguntar sobre este y se les brindó una definición y ejemplo.

A continuación se indican los resultados de las 10 entrevistas:

Atributo	Calificación
Contenido	5
Accesibilidad	2
Distribución	5
Buscador avanzado	5
Modernidad	5
Integración de perfiles y botones sociales	3

Tabla 10: Resultados validación PMV

11.4 Modificaciones Producto Mínimo Viable

Como resultado de la validación se obtuvo la máxima valoración en 4 de las 6 atribuciones testeadas, mientras que en las otras 3 se obtuvo notas promedio lo cual se califica como un éxito del MVP.

Sin embargo, se tomarán en cuenta los comentarios recibidos en las 4 categorías donde no se alcanzó la máxima calificación para la construcción del sitio definitivo en un trabajo futuro.

- **Accesibilidad:** En la página de lanzamiento encontraron ambigua la respuesta hacia la pregunta sobre lo que deseaban hacer en el sitio ("to rent a room" o "to find a roommate"). Para ellos la respuesta parecía la misma, lo que les produjo confusión sobre los servicios ofrecidos lo cual es grave.
En el futuro se cambiará el texto de estos botones por uno que explicita de mejor manera el servicio ofrecido.
- **Integración de botones y botones sociales:** Si bien estos están disponibles, sólo se hacen visibles una vez el usuario hace clic en otros botones tales como "reservar" o "iniciar sesión".
En un futuro los botones de redes sociales se ubicarán directamente en el header del sitio para brindar la opción de inicio de sesión directamente.

XII LEAN CANVAS FINAL

12.1 Lean Canvas Final

El Lean Canvas final contempla las iteraciones sobre el Lean Canvas inicial complementado con la profundización de la solución realizada en el capítulo de marketing. A continuación se detallará punto por punto:

Lean Canvas		Buddy Up		Iteration #3
PROBLEMA <ul style="list-style-type: none"> - Estudiantes extranjeros intentan reservar un cuarto desde su país de origen pero no lo logran - Estudiantes universitarios chilenos que estudian en Santiago (principalmente provenientes de regiones) no pueden rentar una vivienda por sí mismos. - Las Universidades no entregan servicios de alojamiento a sus alumnos pero se deben preocupar por el bienestar de ellos - Propietarios de inmuebles amoblados necesitan rentabilizar su propiedad 	SOLUCIÓN <ul style="list-style-type: none"> - Servicio de corretaje de habitaciones por plazos iguales o superiores a un mes, localizadas estratégicamente en zonas donde los estudiantes de intercambio extranjeros las prefieren - Información relevante para estudiantes - Distintos tipos de usuario 	PROPUESTA DE VALOR <p>*Servicio mediante el cual la empresa media entre estudiantes universitarios extranjeros, nacionales y dueños de propiedades para compartir un inmueble. Por un lado, ayuda a los extranjeros a encontrar un cuarto dónde vivir durante su intercambio; a estudiantes chilenos a compartir su vivienda y disminuir gastos; a universidades chilenas a asegurar un mayor bienestar para sus estudiantes; y a particulares a rentabilizar una propiedad*</p>	VENTAJAS PRINCIPALES <ul style="list-style-type: none"> - Foco en captar al estudiantes antes de su llegada al país - Vínculos con Universidades - Certificación y estandarización de cuartos. - Seguro a arrendadores 	SEGMENTOS DE CLIENTES <ul style="list-style-type: none"> - Estudiantes de intercambio extranjeros - Estudiantes universitarios regulares - Universidades chilenas - Propietarios de inmuebles amoblados
	MÉTRICAS CLAVE <ul style="list-style-type: none"> - Número de cuartos disponibles/mes - Tasa retención clientes nacionales - Número de universidades que apoyan el sitio - Número de reservas / Visitas sitio web 		CANALES <ul style="list-style-type: none"> - Universidades - Plataforma Web - Redes Sociales - Oficina presencial 	
ESTRUCTURA DE COSTOS <ul style="list-style-type: none"> - Costos marketing: Google ads, optimización SEO, otros - Costos administrativos: servidor, contabilidad, otros - Costos de Paypal (3.95% del valor de la transacción) 		MODELO DE INGRESOS <ul style="list-style-type: none"> - Comisión de 12% cobrada al momento de realizar la reserva y mensuales a estudiante extranjero, además del pago de mes de garantía. - Comisión de 6% cobrada al estudiante nacional una vez se realiza la reserva por parte de su inquilino y comisión mensual de 6%. - Comisión de 8% cobrada a la persona natural dueña de propiedad una vez se realiza la reserva por parte de su inquilino y comisión mensual de 6%. 		
PRODUCTO		MERCADO		

Figura 22: Lean Canvas Final

12.1.1 Problema

El problema que aborta este proyecto tiene 4 aristas:

- Estudiantes de intercambio: Ellos intentan reservar un cuarto desde su país de origen para el periodo que dura su intercambio, sin embargo, existe una alta tasa de estos que falla en este cometido.
- Estudiantes universitarios regulares: En particular un alto número de estudiantes provenientes de regiones se ven en la obligación de compartir una vivienda con más personas si es que quieren estudiar en Santiago. El motivo de lo anterior son los altos costos que significa

arrendar un inmueble individualmente por lo que el compartir una propiedad se transforma en una opción rentable.

- Universidades: Las Universidades se deben preocupar por el bienestar de sus alumnos, sin embargo, por temas de políticas internas éstas no se hacen cargo ni responsables de encontrar o brindar alojamiento a sus alumnos, tanto nacionales como extranjeros.
- Propietarios de inmuebles amoblados: Existen personas naturales que poseen una propiedad amoblada la cual quieren rentabilizar pero que no tienen el tiempo/habilidades/dedicación para lograrlo eficientemente

12.1.2 Segmentos de clientes

Dada la naturaleza de los problemas que aborda el proyecto, existen 4 segmentos de clientes que se deben satisfacer:

- Estudiantes de intercambio extranjeros
- Estudiantes nacionales en programas regulares
- Universidades chilenas
- Personas naturales dueños de una propiedad amoblada

12.1.3 Solución

La solución propuesta es un servicio de corretaje de habitaciones por plazos iguales o superiores a un mes, localizadas estratégicamente en zonas donde los estudiantes de intercambio extranjeros las prefieren efectuado a través de una plataforma web el cual cuenta con las siguientes características las cuales se pueden agrupar en 3 categorías:

- Usuarios: Distintos tipos de usuarios conviven en la plataforma:
 - Estudiantes nacionales que quieran compartir su vivienda;
 - Estudiantes extranjeros que buscan encontrar un cuarto durante su periodo de intercambio;
 - Personas naturales que poseen una propiedad amoblada la cual quieran rentabilizar.
- Proceso:
 - Proceso web automatizado que permita la reserva del cuarto inmediatamente y de forma segura.

- La renta de habitaciones tendrá una duración mínima de un mes y de extensión indefinida (no se rentarán cuartos por noche de estadía).
- Información:
 - Inmuebles certificados y en ubicaciones deseables por estudiantes de intercambio extranjeros.
 - La renta de habitaciones tendrá una duración mínima de un mes y de extensión indefinida (no se rentarán cuartos por noche de estadía).
 - Información sobre el inmueble (fotos, planos, disponibilidad, comentarios, valoraciones).
 - Información relevante sobre el estilo de vida en Santiago.
 - Videos como apoyo a la exhibición de propiedades.

Se precisa como nombre del emprendimiento "Buddy Up" y como dirección URL www.buddyup.cl; con respecto a la forma de pago del servicio, se contempla la utilización PayPal y depósito directo en la cuenta corriente de la empresa.

Adicionalmente, se debe contar con una estrategia de marketing enfocada fuertemente en capturar al estudiante antes de su llegada al país con lo cual pretende capturar al estudiante extranjero (cliente) en su país de origen.

12.1.4 Propuesta de valor

La solución propuesta cuenta con una propuesta de valor diferenciada según el usuario:

- Estudiantes de intercambio extranjeros: Se les ofrece un servicio mediante el cual ellos puedan reservar un cuarto con anticipación, desde su país de origen, en un proceso rápido, simple y seguro (tipo Booking.com o Air BnB), sin embargo a un valor más asequible para ellos pues las tarifas serán mensuales y no diarias.

Además, se brindará información relevante y desconocida para ellos sobre el estilo de vida para un estudiante extranjero en Santiago, por ejemplo dónde es seguro vivir, tiempos de traslado, costos de vivir, etc.

Por otro lado, las viviendas que se ofrecerán en el sitio contarán con una certificación sobre las condiciones de éstas además de fotografías tomadas por miembros del equipo de Buddy Up de manera de otorgar mayor certeza sobre las propiedades y evitar estafas.

- Estudiantes nacionales en programas regulares: Se les ofrece un servicio mediante el cual ellos publican la habitación que tienen disponible dentro de su inmueble de manera gratuita para así disminuir los costos de vivir en Santiago y disfrutar de un intercambio cultural. Además se les ofrece un seguro el cual se activa en caso de no pago de la mensualidad por parte de su arrendatario (el pago mes a mes del arrendatario se realiza a través del sitio de Buddy Up y el seguro se sostiene sobre el cobro del mes de garantía que se le exige al arrendatario).
- Personas naturales: Mediante el sitio web, las personas naturales dueñas de una propiedad amoblada podrán publicar su propiedad y rentar sobre ella; la empresa se hará cargo del mes de garantía por lo que la renta a extranjeros no será un riesgo para ellos. Además, se ofrecerán los servicios de administración de la propiedad. Una diferencia con la competencia es que a través de este proyecto las personas pueden arrendar un inmueble completo pero por habitaciones.
- Universidades nacionales: Si bien no son un usuario de la plataforma si tienen una relevancia importante para el funcionamiento del modelo de negocios. A éstas se les asegurará una entrega de un servicio de calidad y transparente a sus alumnos a cambio de un apoyo oficial no vinculante.

12.1.5 Canales

Los canales para llegar al cliente se dividen principalmente en 4:

- Universidades: A través de éstas se pretende que se dé a conocer el sitio especialmente a estudiantes extranjeros de forma de crear un vínculo directo con ellos. El caso ideal sería que éstas entreguen un listado con los alumnos que recibirán el próximo semestre de intercambio para poder realizar una campaña de marketing directo en los meses previos a su llegada a Chile.
- Plataforma web: La cual debe ser lo suficientemente robusta, segura y amigable para poder soportar las características especificadas en la solución y propuesta de valor. Además debe estar optimizada para estar indexada dentro de los primeros resultados en buscadores tradicionales de forma gratuita (SEO).
- Redes Sociales: Se debe contar con una participación activa en redes sociales compartiendo publicaciones y ofertas de cuartos constantemente.
- Oficina presencial: Ubicada en un comienzo en un espacio de co-working en la cual se podrá recibir a potenciales clientes. Sin embargo, esta oficina está enfocada más que nada en la gestión de las propiedades más que la atención específica de clientes.

12.1.6 Modelo de ingresos

Existirán ingresos diferenciados dependiendo del tipo de transacción y usuario que realice el movimiento:

- 1) Estudiante Extranjero: Se realizará un cobro equivalente al 12% del valor de la habitación al momento de la reserva y mensualmente se efectuarán cobros del 12% del valor de la habitación. Este cobro se realiza al extranjero añadiendo un 12% al valor publicado por el dueño del cuarto. Además, se le exigirá el pago de un mes de garantía el cual le será devuelto al finalizar su periodo de intercambio.
- 2) Estudiante Nacional: Si bien la publicación de su vivienda es gratuito, al momento en el cual se efectúa la reserva de un cuarto se le cobrará una comisión única de un 6% del valor de la habitación. Adicionalmente. Mensualmente se le cobrará una comisión de 6% por el concepto de gestión de los pagos del arrendatario.
- 3) Dueño de propiedad: Se puede dar el caso de que una persona natural posea un inmueble del cual arrienda sus habitaciones por separado. Si este es el caso, el costo de este servicio será el 6% sobre el valor de total de arriendo del inmueble el cual será cobrado una vez sea efectuada la reserva. Además se le cobrará una comisión de 6% mensual por el concepto de gestión de los pagos del arrendatario. En caso de existir habitaciones desocupadas, estas no se considerarán para el cálculo del valor total de arriendo.

12.1.7 Estructura de costos

Costos fijos: Serán principalmente gastos administrativos los cuales implican el pago del servidor del sitio web, el arriendo de una oficina y los gastos en RR.HH.

Costos variables: Estarán principalmente asociados a las reservas realizadas por la empresa (comisión del 3.95% cobrada por Paypal). Por otro lado, dada la estacionalidad existente en el negocio (las personas harán sus reservas en su gran mayoría durante los meses previos al inicio de los semestres académicos en Chile), los costos de marketing, tanto digital como tradicional, también sufrirán este efecto.

12.1.8 Métricas claves

Para el éxito del servicio es importante que se monitoree los siguientes indicadores:

- Número de cuartos disponibles/mes
- Tasa de retención de clientes nacionales
- Número de reservas / Visitas al sitio web
- Número de Universidades que apoyan el proyecto

12.1.9 Ventajas principales

La principal ventaja que tiene este proyecto por sobre la competencia actual es el enfoque por capturar al cliente antes de su llegada al país. De esta manera se está obviando una gran cantidad de competencia al desplazar el momento de la compra a los meses previos de la llegada del estudiante a Chile.

Para que esta ventaja sea realmente difícil de replicar se deben hacer esfuerzos en crear vínculos de confianza y largo plazo con universidades de manera que ellos mismos estén felices de promocionar el proyecto a través de sus canales internos o bien brindando información de contacto de sus futuros alumnos.

Por otro lado, también es importante fidelizar a los clientes nacionales pues la creación de una red robusta de arrendadores que ofrezcan buenas experiencias a los clientes extranjeros ayudará al reconocimiento y reputación de la compañía.

La certificación y estandarización de la forma de mostrar los cuartos también es clave pues al certificarlos y publicar fotografías y videos estándar aumenta la confianza en el servicio lo que produce una disminución de la incertidumbre del arrendatario extranjero lo cual se traducirá en una mayor tasa de reservas. Además, en la actualidad es la única compañía que certifica las condiciones del 100% de sus propiedades.

El seguro a arrendadores también forma parte de una ventaja frente a la competencia pues se trata de una característica que actualmente ningún competidor ofrece la cual es gestionada sin riesgo para la compañía pues el costo de este saldrá del cobro del mes de garantía.

12.2 Diferenciación frente a la competencia

A continuación se muestra una comparativa de los atributos diferenciadores del proyecto frente a su competencia más directa:

Atributo	Buddy Up	Dada Room	Comparto depto
Múltiples idiomas	Si	No	No
Certificación cuartos	Si	No	No
Zona arriendo	Centrales	Todas	Todas
Información sobre la ciudad	Si	No	No
Seguro no pago arrendatario	Si	No	No
Información compañeros de piso	No	Si	Si
Filtros avanzados de búsqueda	Si	Si	No
Videos	Si	No	No
Vínculos con universidades	Si	No	No
Diseño moderno y atractivo	Si	Si	No
Seguridad en el medio de pago	Si	Si	No

Tabla 11: Diferencias frente a competencia. Fuente: Elaboración propia

XIII ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

13.1 Flujo de caja

13.1.1 Inversión inicial

La inversión inicial se desglosa de la siguiente manera:

Ítem	Valor Unitario	Cantidad	Total
Computadores	\$405.000	5	\$2.025.000
Sitio web	\$7.345.000	1	\$7.345.000
Afiches, volantes y stickers	\$300.000	1	\$300.000
Hosting	\$60.000	5	\$300.000
Dominio (a 5 años)	\$45.000	1	\$45.000
Capital de Trabajo	\$10.625.219	1	\$10.625.219

Tabla 11: Inversión inicial. Fuente: Elaboración propia

13.1.2 Ingresos

En capítulos anteriores se han descrito los servicios que ofrecerá el proyecto, estos son:

- Servicio de arriendo de habitación para estudiantes extranjeros o estudiante de regiones en inmueble compartido.
- Servicio de publicación de arriendo de habitación en inmueble compartido por parte de estudiante nacional que quiere compartir su propiedad o persona natural que quiere rentar su propiedad por habitaciones.

Estos 2 negocios tienen en común que los ingresos obtenidos por la realización de éstos se calculan en base a una comisión sobre el valor total (servicios incluidos) de la habitación o inmueble por lo que se hace fundamental conocer este valor.

Según DadaRoom, emprendimiento similar que supone la competencia más directa de este proyecto, una habitación en un inmueble compartido, con todos los gastos incluidos, cuesta en promedio \$180.000 en Santiago, \$220.000 en Providencia y \$270.000 CLP en Las Condes **[25]**.

Si se considera que para la fecha en que fue realizado este artículo, la UF tenía un valor de \$24.557 CLP según el sitio del Servicio de Impuestos Internos (SII), estos costos se transforman en 7,33; 8,96 y 10,99 UF respectivamente. Con fecha 1 de julio de 2017, la UF tiene un valor de \$26.666 CLP. Al proyectar los costos en UF a su valor actual resulta que el arriendo de una habitación en un inmueble compartido, con todos los gastos incluidos, cuesta en promedio \$195.000 En Santiago, \$239.000 en Providencia, \$293.000 CLP en Santiago.

Según los resultados de la encuesta realizada, los estudiantes de intercambio extranjeros viven principalmente en Santiago y Providencia. Se considerará el valor promedio entre estas dos comunas como el Costo de arriendo de una habitación (servicios incluidos): \$217.000 CLP.

Por otro lado, las comisiones a cobrar serán de 6% a anfitriones, 12% a huéspedes y 12% por administración de departamentos. Estos valores son mensuales y se han definido en base a un análisis de la competencia (empresas como CompartoDepto y Air B&B, además de corredoras de propiedades tradicionales) con lo cual se busca que los valores de las comisiones estén acordes al mercado nacional.

El siguiente paso es establecer una demanda esperada anual. Este número se ha estimado utilizando el modelo de Bass el describe el proceso de como nuevos productos o servicios son adoptados en un mercado o población. Los parámetros a utilizar serán los siguientes:

Parámetros	Valor
m	8.065
p	0,013
q	0,272
t0	0

Tabla 12: Parámetros estimación demanda. Fuente: Elaboración propia

La máxima penetración o mercado potencial (m) fue estimada en base a la investigación de mercado realizada anteriormente en la cual se proyectó el número de estudiantes extranjeros en programas de intercambio. Tanto el coeficiente de innovación (p) como el coeficiente de imitación (q) fueron obtenidos a partir de una investigación realizada por BBVA Research [26] en la cual se estimaron estos parámetros para el campo del comercio electrónico de distintos grupos etarios en España. El grupo etario al que corresponden los coeficientes utilizados es el que comprende un intervalo de edad entre 18 y 25 años con un nivel de educación universitaria por lo cual se trata de una muy buena aproximación para el proyecto.

Finalmente obtuvo el siguiente pronóstico de demanda a 10 años:

t1	t2	t3	t4	t5	t6	t7	t8	t9	t10
156	273	361	427	477	515	543	564	580	592

Tabla 13: Demanda proyectada a 10 años. Fuente: Elaboración propia

Al multiplicar la demanda anual por su distribución mensual se obtiene la siguiente distribución de demanda:

		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Distribución Demanda [%]		3	6	36	1	3	2	11	30	2	1	4	1
Pronóstico de Demanda [n°]	156	6	9	56	2	5	4	18	48	3	3	7	2
	273	10	16	97	4	8	6	32	83	5	4	12	2
	361	13	20	129	5	11	7	42	110	7	6	15	3
	427	15	24	152	5	13	9	49	130	8	7	18	3
	477	17	27	170	6	14	10	55	146	9	7	20	4

*Tabla 14: Pronóstico de demanda mensualizada según estacionalidad.
Fuente: Elaboración propia*

Otra variable a considerar para el cálculo de los ingresos desagregados mensuales es la duración de las estadías de los estudiantes de intercambio extranjeros.

A continuación se muestra la distribución de duración de la estadía en los programas de intercambio mensualmente. Para efectos del flujo de caja, se asumirá que el estudiante se hospeda exactamente la duración de su programa de intercambio.

Mes de Inicio	Duración de la estadía de los programas				
	Menos de 1 mes	Entre 1 y 3 meses	Más de 3 y hasta de 6 meses	Más de 6 meses	Sin información
Enero	87	25	118		110
Febrero	4	3	354	8	
Marzo	83	9	2.088	190	60
Abril	1	25	43	5	
Mayo	70	121			1
Junio	57	64	6	2	27
Julio	31	1	717	14	199
Agosto	26	3	1.841	158	128
Septiembre	54	31	3	25	
Octubre	90	3		1	
Noviembre	209	60		1	
Diciembre	28	14		1	
Sin Inform.					202
Total	740	359	5.170	405	727

Tabla 15: Duración de los programas según fecha de inicio. [2]

A partir de la tabla anterior se ha construido la distribución porcentual de la duración de las estadías en programas de intercambio. Esta distribución se

respetará para de esta manera modelar la estacionalidad y cantidad de flujos de la demanda mensual desagregada por duración del periodo de intercambio que se curse a lo largo del flujo de caja.

Duración de la estadía en los programas						
	Menos de un mes	Entre 1 y 3 meses	Más de 3 y hasta 6 meses	Más de 6 meses		% Arribos mes c/r año
Enero	38%	11%	51%	0%		3%
Febrero	1%	1%	96%	2%		6%
Marzo	4%	0%	88%	8%		36%
Abril	1%	34%	58%	7%		1%
Mayo	37%	63%	0%	0%		3%
Junio	44%	50%	5%	2%		2%
Julio	4%	0%	94%	2%		11%
Agosto	1%	0%	91%	8%		30%
Septiem.	48%	27%	3%	22%		2%
Octubre	96%	3%	0%	1%		1%
Noviem.	77%	22%	0%	0%		4%
Diciem.	65%	33%	0%	2%		1%

Tabla 16: Duración de estadía en programas por mes. Fuente: Elaboración propia

Con los supuestos planteados anteriormente se han calculado los ingresos del proyecto los cuales se muestran en millones de pesos a continuación:

Flujo de Caja Real No Apalancado	FY2018	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022
Demanda	163	279	368	433	485
menos de un mes	14	27	37	42	50
entre 1 y 3 meses	5	12	15	20	22
más de 3 y hasta 6 meses	120	212	278	329	368
más de 6 meses	7	14	19	23	26
	-	-	-	-	-
Ingresos	\$29,22	\$59,41	\$79,23	\$94,37	\$106,05
Comisión arriendo a anfitrión (menos de 1 mes)	\$0,18	\$0,35	\$0,48	\$0,55	\$0,65
Comisión arriendo a anfitrión (entre 1 y 3 meses)	\$0,13	\$5,47	\$7,17	\$8,49	\$0,00
Comisión arriendo a anfitrión (más de 3 y menos de 6 meses)	\$8,81	\$16,14	\$21,40	\$25,45	\$0,00
Comisión arriendo a anfitrión (más de 6 meses)	\$0,61	\$1,25	\$1,81	\$2,20	\$2,50
Comisión arriendo a huésped (menos de 1 mes)	\$0,36	\$0,70	\$0,96	\$1,09	\$1,30
Comisión arriendo a huésped (entre 1 y 3 meses)	\$0,26	\$0,62	\$0,78	\$1,04	\$1,12
Comisión arriendo a huésped (más de 3 y menos de 6 meses)	\$17,63	\$32,29	\$42,81	\$50,91	\$57,13
Comisión arriendo a huésped (más de 6 meses)	\$1,22	\$2,58	\$3,80	\$4,64	\$5,29

Tabla 17: Desglose ingresos flujo de caja. Fuente: Elaboración propia.

13.1.3 Costos

Los costos mensuales se dividen en variables y fijos:

Los fijos corresponden a la estructura de RR.HH y el arriendo de un espacio de co-work. El valor del espacio de co-work es de \$350.000 mensuales mientras que las necesidades de RR.HH. tendrán la siguiente estructura (sueldos brutos):

Cargo	valor	Cantidad por año de funcionamiento				
		año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Captador Propiedades	\$700.000	0	1	2	2	3
Comunity Manager	\$700.000	1	1	1	1	1
Gerente General	\$1.200.000	1	1	1	1	1
Contador	\$300.000	1	1	1	1	1

Tabla 18: Estructura de RR.HH. Fuente: Elaboración propia

Los variables estarán determinados por el gasto en publicidad, en particular en GoogleAds y Facebook Ads.

El gasto en GoogleAds se calculó en base a la demanda del servicio, si bien, una vez se lleve a cabo el proyecto éstos desembolsos deben ser realizados previos al mes en que llegan los alumnos (para capturarlos en su país de origen) por simplicidad de la modelación se considerarán en el mismo mes.

Se ha definido que al menos se invertirá \$30.000 CLP pesos mensuales, incluso si la demanda proyectada no justifica este monto, de esta manera, la distribución de gastos en Google Ads es la siguiente:

		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
	Distribución Demanda	3%	6%	36%	1%	3%	2%	11%	30%	2%	1%	4%	1%
Gasto en GoogleAds	156	\$53.711	\$86.171	\$553.453	\$30.000	\$44.603	\$30.125	\$178.179	\$473.588	\$30.000	\$30.000	\$63.052	\$30.000
	273	\$94.102	\$150.972	\$969.658	\$30.276	\$78.145	\$52.779	\$312.173	\$829.733	\$46.233	\$38.459	\$110.467	\$30.000
	361	\$124.477	\$199.704	\$1.282.650	\$40.049	\$103.370	\$69.815	\$412.937	\$1.097.558	\$61.156	\$50.873	\$146.125	\$30.000
	427	\$147.319	\$236.351	\$1.518.024	\$47.398	\$122.339	\$82.627	\$488.714	\$1.298.967	\$72.378	\$60.209	\$172.939	\$30.000
	477	\$164.496	\$263.910	\$1.695.029	\$52.925	\$136.604	\$92.261	\$545.699	\$1.450.430	\$80.818	\$67.229	\$193.105	\$30.754

Tabla 19: Costos de GoogleAds. Fuente: Elaboración propia

El gasto en Facebook Ads se ha definido como la mitad del gasto en Google Ads (pues este medio es menos eficiente que Google) sin embargo, también se siguió la regla de mínima inversión de \$30.000.

Por otro lado, también existe el costo de certificar departamentos el cual se estima en \$10.000 los cuales le serán pagados a un estudiante extranjero (de preferencia de la carrera de arquitectura) que quiera realizar el trabajo.

Además, se debe pagar la comisión de PayPal la cual es de un 3.95% sobre los ingresos de la compañía. El flujo de los costos queda de la siguiente forma:

Flujo de Caja Real No Apalancado	2018	2019	2020	2021	2022
Costos Operacionales	(\$35,27)	(\$47,70)	(\$59,07)	(\$61,29)	(\$71,42)
Certificación departamento	\$1,63	\$2,79	\$3,68	\$4,33	\$4,85
Google Ads	\$1,60	\$2,74	\$3,62	\$4,28	\$4,77
Facebook Ads	\$0,89	\$1,42	\$1,84	\$2,16	\$2,40
Pago electrónico	\$1,15	\$2,35	\$3,13	\$3,73	\$4,19
Arriendo Co-work	\$3,60	\$3,60	\$3,60	\$3,60	\$3,60
Captador Propiedades	\$0,00	\$8,40	\$16,80	\$16,80	\$25,20
Contador	\$3,60	\$3,60	\$3,60	\$3,60	\$3,60
Comunity Manager	\$8,40	\$8,40	\$8,40	\$8,40	\$8,40
Gerente General	\$14,40	\$14,40	\$14,40	\$14,40	\$14,40

Tabla 20: Costos operacionales. Fuente: Elaboración propia

13.1.4 Flujo de Caja Final

Finalmente, el flujo de caja del proyecto (en millones de peso) queda de la siguiente manera:

Flujo de Caja Real No Apalancado	2018	2019	2020	2021	2022
Demanda	163	279	368	433	485
Ingresos	29,22	59,41	79,23	94,37	106,05
Costos Operacionales	-35,27	-47,70	-59,07	-61,29	-71,42
EBITDA	-6,06	11,71	20,16	33,07	34,63
Tasa Impuestos	27%	27%	27%	27%	27%
Impuestos	0,00	-1,20	-5,27	-8,64	-9,31
Inversiones	-20,63	0,00	0,00	0,00	0,00
Flujo de Caja después de impuestos	-26,68	10,50	14,89	24,43	25,32

VAN	31,31
------------	--------------

Tabla 21: Flujo de caja final y VAN. Fuente: Elaboración propia

Para el cálculo del VAN se utilizó una tasa de descuento de 8% pues esta fue la recomendación de los profesores del Trabajo de Título (rentabilidad fondo mutuo conservador de largo plazo). El VAN resultante del proyecto es de \$31.307.104 CLP a 5 años para el cual consideró un capital de trabajo (incluido en la inversión inicial) de \$10.625.219 CLP.

Luego se concluye que el negocio es factible y existe un mercado disponible para su desarrollo

13.2 Análisis de sensibilidad

El principal riesgo que subyace en la evaluación del proyecto es que tanto los arrendatarios como arrendadores no estén dispuestos a pagar las comisiones estipuladas. A continuación se ha realizado un análisis de sensibilidad para valorizar este riesgo en el caso de que se materialice:

En el caso en que ambas comisiones deban variar e igualarlas, el VAN es igual a 0 cuando ambas comisiones son de 7.51%.

En caso de que se deba bajar la comisión del arrendatario producto de la baja demanda (pero no la del arrendador). El VAN se mueve de la siguiente manera:

Comisión Huesped	Comisión Anfitrión		VAN
8,5%	6%	-\$	10.526.878
9,0%	6%	-\$	4.385.063
9,5%	6%	\$	1.646.186
10,0%	6%	\$	7.611.406
10,5%	6%	\$	13.576.627
11,0%	6%	\$	19.539.920
11,5%	6%	\$	25.467.847
12%	6%	\$	31.307.104

Tabla 22: Sensibilidad a comisión anfitrión constante. Fuente: Elaboración propia

Comisión Huesped	Comisión Anfitrión		VAN
12,0%	2,5%	-\$	20.231.431
12,0%	3,0%	-\$	12.703.251
12,0%	3,5%	-\$	5.228.000
12,0%	4,0%	\$	2.126.174
12,0%	4,5%	\$	9.462.703
12,0%	5,0%	\$	16.799.231
12,0%	5,5%	\$	24.103.598
12,0%	6,0%	\$	31.307.104

Tabla 23: Sensibilidad a comisión huésped constante. Fuente: Elaboración propia

Se concluye que el VAN es más sensible sobre la comisión cobrada hacia el anfitrión. Sin embargo este escenario es poco probable pues la comisión cobrada hacia él es la estándar del mercado por lo que la probabilidad de que se reúse a estas condiciones es baja.

XIV CONCLUSIONES

Desde un principio de la investigación se pudo constatar la ausencia de una plataforma de arriendo orientada a estudiantes de intercambio extranjeros. La competencia directa, CompartoDepto y Dada Room, carecen de atributos fundamentales para el segmento al cual se apunta.

El análisis de Fuerzas de Porter realizado revela que si bien es atractivo atacar el negocio del corretaje de propiedades con un enfoque tradicional, resulta aún más atractivo atacar el nicho del corretaje de propiedades destinado hacia extranjeros.

El servicio que se entregará será el de corretaje de habitaciones por plazos iguales o superiores a un mes, en comunas centrales de Santiago a través de una página web que ofrece seguridad en el medio de pago, en múltiples lenguajes en la cual se publicarán sólo habitaciones certificadas además de información relevante sobre ellas y la ciudad de manera de reducir la incertidumbre que enfrentan los estudiantes de intercambio extranjeros a la hora de buscar un lugar donde vivir en un país desconocido.

Por otro lado, este servicio permitirá a estudiantes universitarios nacionales disminuir los gastos relativos a vivir en Santiago además de permitirles una experiencia de intercambio cultural.

Dado que uno de los puntos principales de la propuesta de valor es la transmisión de confianza y seguridad, se considera muy importante la formación de alianzas con universidades u organismos que agrupen estudiantes extranjeros. Parte fundamental del plan de marketing será la creación de alianzas duraderas con este tipo de instituciones.

Tanto el proceso de reserva como el de publicación de un cuarto son flujos fundamentales para el éxito del modelo de negocios del proyecto pues estos representan la interacción base que existirá entre usuarios y la compañía. Estos procesos fueron diseñados de la manera más simple e intuitiva de manera que el flujo sea lo más limpio posible.

Luego de analizar el comportamiento de la demanda, se pudo notar que existe una estacionalidad muy fuerte la que está determinada por la fecha de comienzo de los programas de intercambio en las universidades chilenas. Para que el negocio sea rentable es necesario ajustar el funcionamiento de la empresa a esta estacionalidad (en particular los costos asociados a las campañas de marketing).

Finalmente, la evaluación económica del proyecto fue realizada mediante el cálculo del VAN de este para la cual se utilizó una tasa de descuento de 8%. El VAN resultante es de \$31.307.104 CLP a 5 años el cual necesita un capital de trabajo de \$10.625.219 CLP.

Luego se concluye que el negocio es factible y existe un mercado disponible para su desarrollo.

El principal aprendizaje obtenido de este trabajo es que el desarrollo de un emprendimiento conlleva mucho más trabajo que solo contar con una "buena idea" y ser exitoso en base a esto.

Un modelo de negocio robusto (y no solo "una idea") ayuda a maximizar la probabilidad de éxito. Es importante que este modelo sea construido a conciencia, definiéndolo en base a evidencia empírica y no a creencias personales.

Es crucial conocer a los potenciales clientes, sus necesidades, expectativas y preferencias para lo cual resulta útil definir hipótesis, testearlas, realizar iteraciones y solo una vez aceptadas avanzar en el desarrollo del proyecto.

Por último, la realización de este modelo de negocios ha permitido que el autor se percate que el emprendimiento si bien no es una tarea sencilla, es cercana y factible de realizar en el corto plazo.

Se deja propuesto como trabajo futuro la postulación a fondos concursables con el fin de obtener el financiamiento necesario para iniciar este proyecto.

XV BIBLIOGRAFÍA

- [1] Ministerio del Interior y Seguridad Pública de Chile, Migración en Chile 2005-2014, 2016.
- [2] Servicio de Información de Educación Superior, «Situación de la matrícula de extranjeros en Educación Superior en Chile: Datos 2014,» 2015.
- [3] F. Fabio, «Análisis de la Evolución y Necesidades de los Alumnos de Intercambio en la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile,» Santiago, 2013.
- [4] Instituto Nacional de Estadísticas, «CHILE: Proyecciones y Estimaciones de Población. Chile: Total País 1950-2050».
- [5] Fulbright, «Crece número de extranjeros que estudian en universidades chilenas,» 27 Septiembre 2013.
- [6] R. Leal, «Plan de Negocios: Corredora de Propiedades "Rentetur",» 2008.
- [7] P. Contreras, «Qué buscan los estudiantes al arrendar una vivienda,» *Publimetro*, 20 03 2017.
- [8] E. Ries, *The Lean Startup*, 2011.
- [9] P. Larenas, «Construcción de un modelo y plan de negocio con una propuesta comercial y estratégica para la venta de kits domóticos,» Santiago, 2015.
- [10] G. A. Alcayaga, «Estrategia de marketing para el turismo astronómico en la IV región,» Santiago de Chile, 2010.
- [11] J. C. Alcaide, «Marketing y Pymes,» 2013.
- [12] D. Hidalgo, «Plan de negocios de un servicio virtual que predice el comportamiento de clientes a través de modelos de marketing cuantitativo,» Santiago, 2015.
- [13] A. Carboni, «Diseño de la investigación – Investigación exploratoria,» 2013.
- [14] A. Carboni, «Diseño de la investigación – Investigación descriptiva,» Santiago de Chile, 2013.

- [15] I. Torres, «Tamaño de una muestra para una investigación de mercado,» Universidad Rafael Landívar, Ciudad de Guatemala.
- [16] I. Morlán, «Modelos de innovación y de adopción de tecnologías de la información,» Universidad del País Vasco, 2010.
- [17] L. Sepúlveda, «Diseño y validación de un plan de negocio para una plataforma de streaming de cine chileno,» Santiago de Chile, 2015.
- [18] Consejería de Economía, Innovación, Ciencia y Empleo, Manual para emprender, Andalucía: Andalucía Emprende.
- [19] W. G. Zikmund y B. J. Babin, Investigación de Mercados, CENGAGE Learning, 2009.
- [20] D. Aaker, K. V. y G. S. Day, Investigación de Mercados, 2006.
- [21] A. Torres, «Diseño de un plan de negocios de gestión inmobiliaria,» Santiago, 2013.
- [22] GTD Ingenieros Consultores LTDA, «Regulación del mercado de corretaje de propiedades,» 2009.
- [23] F. Rivas, «Las Ues que recibieron más estudiantes de otras regiones en 2016,» *Bio Bio Chile*, 1 Febrero 2016.
- [24] Criteria Research, «Segmentación socioeconómica por ingreso y tamaño de hogar,» Santiago de Chile, 2014.
- [25] M. Lezaeta, «Nueva web para compartir departamento promete encontrar al "roommate" ideal,» *El Mercurio*, 31 Enero 2015.
- [26] BBVA Research, «Heterogeneidad y difusión de la economía digital: el caso español,» Madrid, 2015.

XVI ANEXOS

Anexo I: Distribución regional de alumnos de intercambio en Chile

Regiones	Mujeres	Hombres	Total
XV Región	33	28	61
I Región	7	5	12
II Región	27	20	47
IV Región	40	21	61
V Región	1.150	711	1.861
R.M.	2.867	1.787	4.654
VII Región	69	59	128
VIII Región	179	110	289
IX Región	64	42	106
XIV Región	70	47	117
X Región	21	16	37
XII Región	9	16	25
Sin Información	2	1	3
Total general	4.538	2.863	7.401

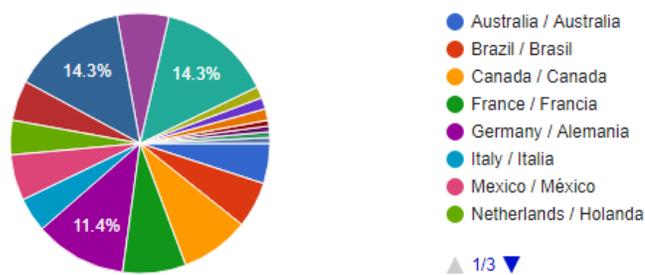
Se observa que el aproximadamente el 63% de ellos reside en la R.M. [2]

Anexo II: Resultados encuesta

Pregunta 1

Where are you from?

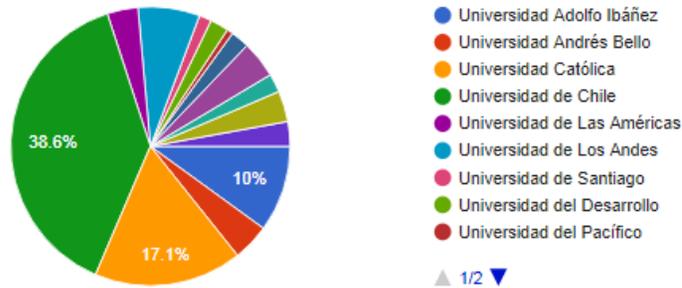
140 respuestas



Pregunta 2

In which Chilean university do you study your exchange program?

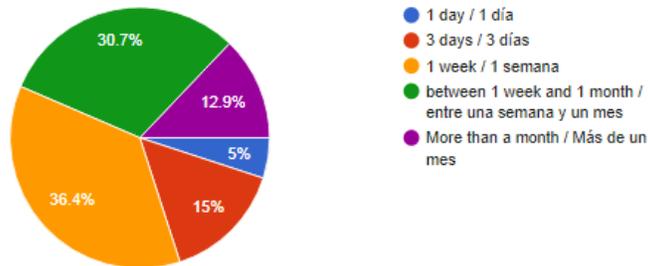
140 respuestas



Pregunta 3

Approximately, how long before your semester started you arrived to Chile?

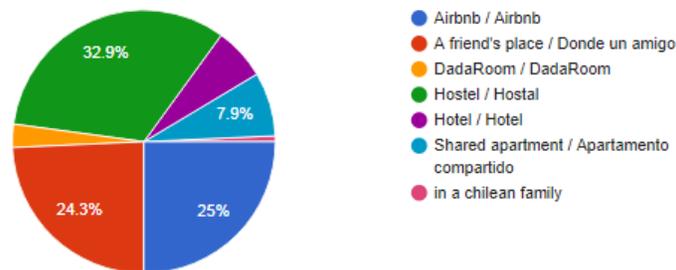
140 respuestas



Pregunta 4

During that time, where did you stay?

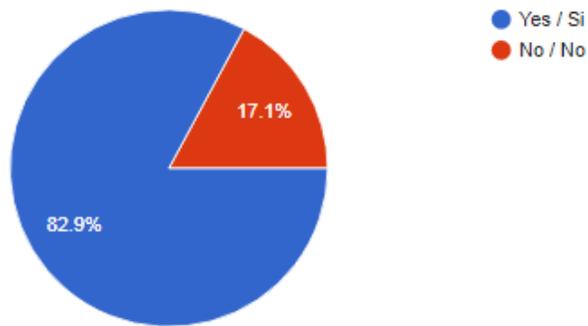
140 respuestas



Pregunta 5

Did you move from that first home?

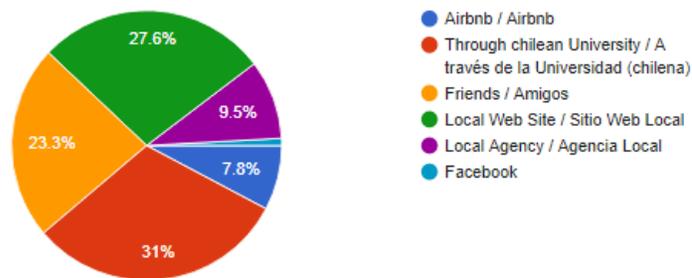
140 respuestas



Pregunta 6

How did you find the place your currently living?

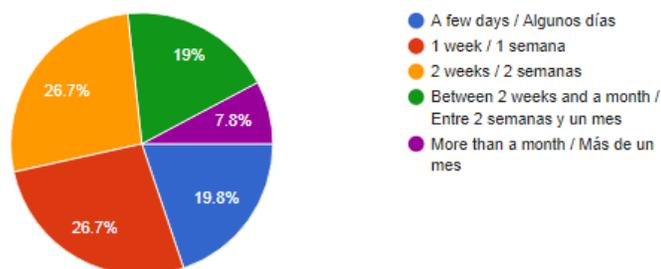
116 respuestas



Pregunta 7

How much time did it take you to find a permanent residence in Chile?

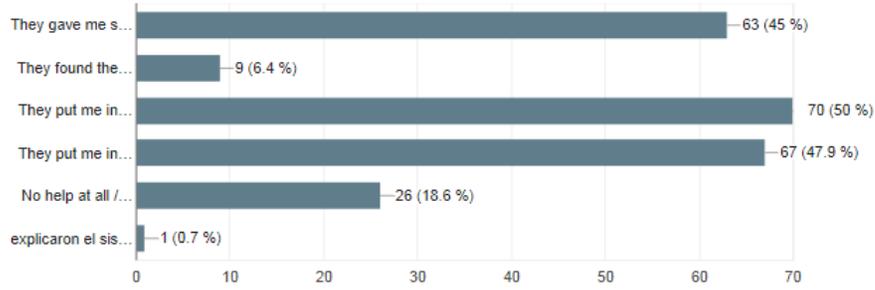
116 respuestas



Pregunta 8

How did your (chilean) University support you in finding a place to live during your stay in Chile? (you may select more than one choice)

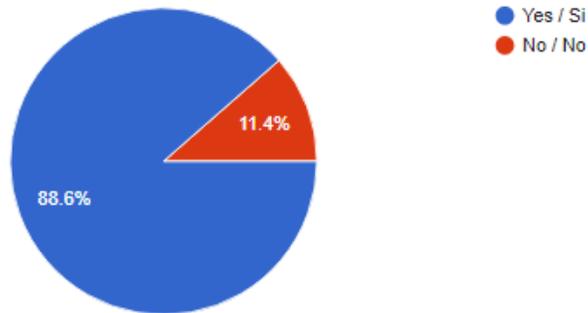
140 respuestas



Pregunta 9

Do you currently share an apartment/house with roommates?

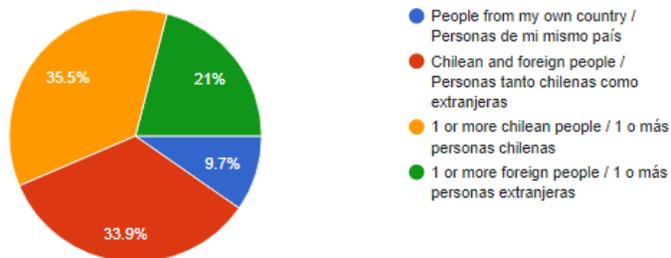
140 respuestas



Pregunta 10

Who's your roommate?

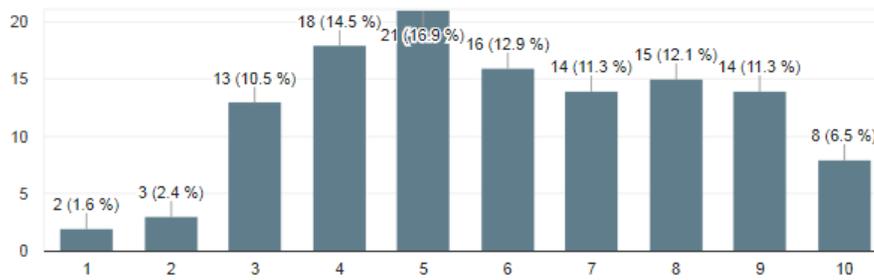
124 respuestas



Pregunta 11

How satisfied are you with your roommates you currently live?

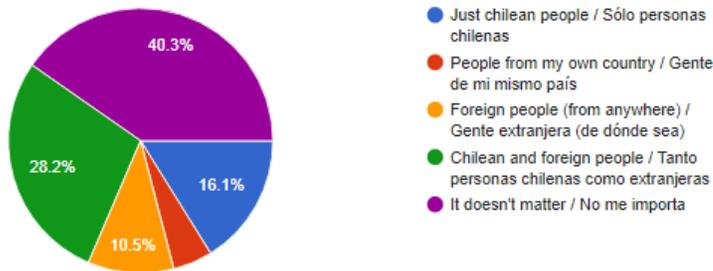
124 respuestas



Pregunta 12

Before you came to Chile, would you have preferred that your roommate would be...?

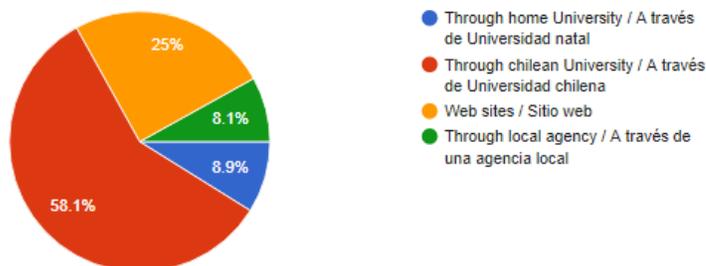
124 respuestas



Pregunta 13

Where did you meet your roommate?

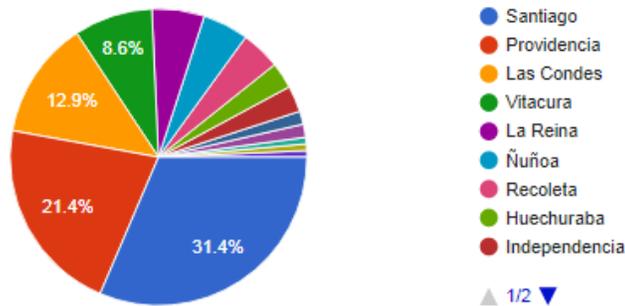
124 respuestas



Pregunta 14

Which one commune do you currently live?

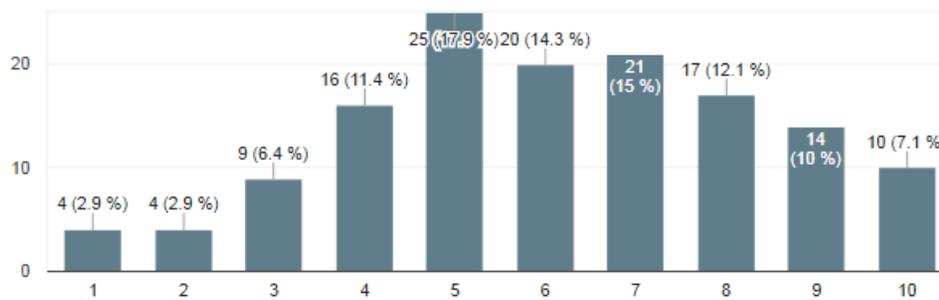
140 respuestas



Pregunta 15

How satisfied are you with the apartment/house you currently live?

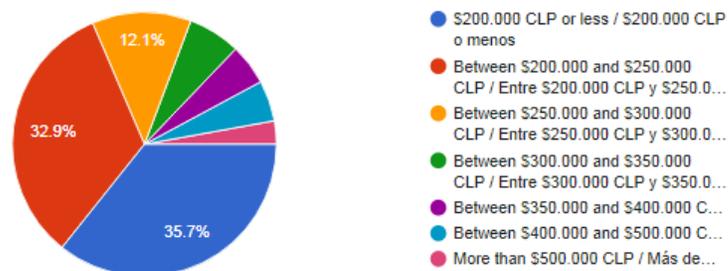
140 respuestas



Pregunta 16

How much are you currently paying for your accommodation? (rent + services like wifi, hot water... no food included)

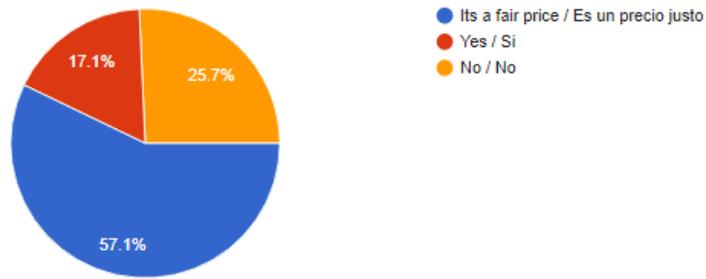
140 respuestas



Pregunta 17

Do you think you pay too much for the place where your currently renting?

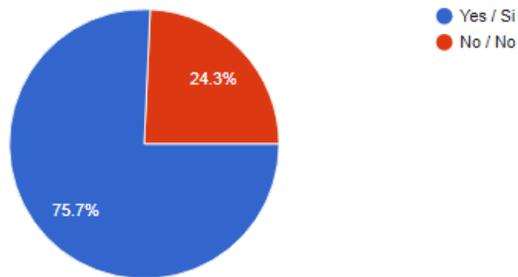
140 respuestas



Pregunta 18

Did you look for permanent accommodation in Chile when you were in your home country?

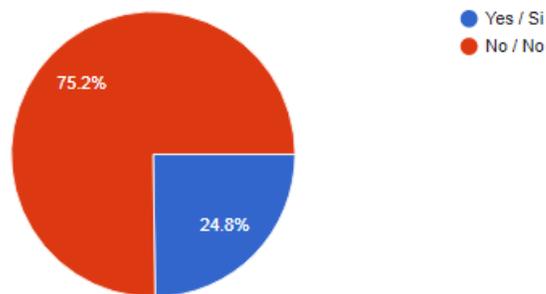
140 respuestas



Pregunta 19

Could you find it? (from your home country)

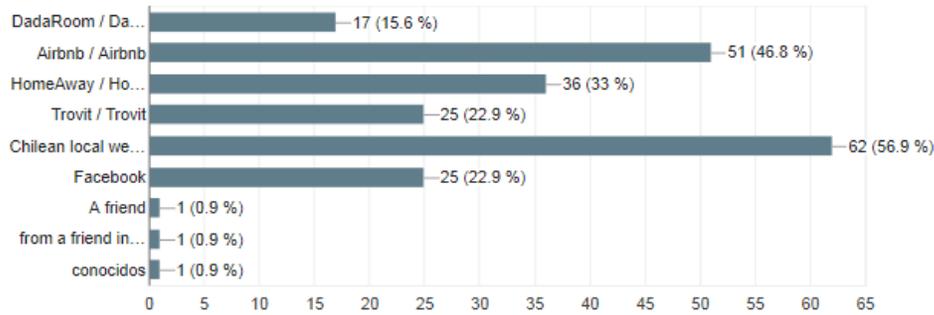
109 respuestas



Pregunta 20

By which of the following means did you seek a permanent residence in Chile?

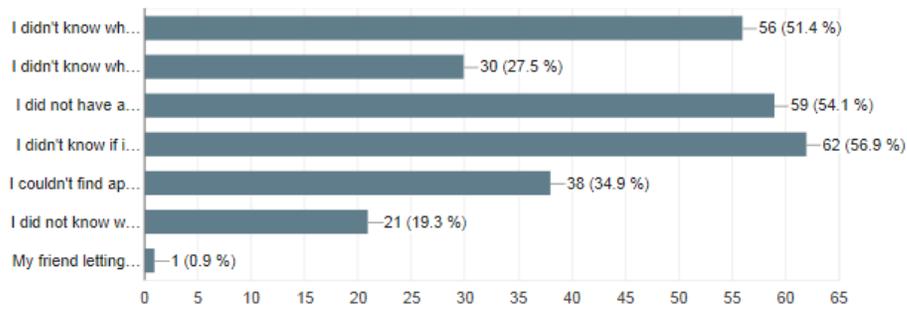
109 respuestas



Pregunta 21

What issues did you have to rent a room in Santiago from your home country? (you may select more than one choice)

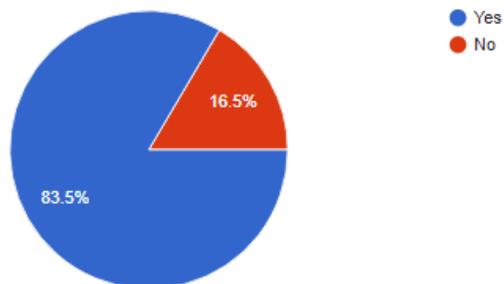
109 respuestas



Pregunta 22

Do you think that a video could give a better description of the place, complementing the photographs?

109 respuestas



Anexo III: PVM: Detalle habitación

Características

- Sábanas
- Silla/s
- Cerradura
- Escritorio
- Armario
- Ventana
- Toallas

Detalles del piso

Descripción

Moderno y acogedor, el apartamento viene con un total de tres dormitorios, un baño común, un aseo, una cocina y una sala de estar. Todas las habitaciones son muy acogedoras y adecuado para cualquier estudiante - se sentirá como en casa! La cocina puede ser pequeño, pero usted encontrará que hay los aparatos necesarios para una experiencia culinaria agradable con sus compañeros de piso. El salón es amplio y fresco y tiene un área de comedor para cuatro, así como una ventana de larga duración que conduce a un balcón.


Verificación

Foto

Obtén más información sobre las zonas comunes de esta propiedad en nuestra galería de fotos.



Video

Mira el video de esta propiedad grabado por un miembro de Uniplaces. El video te mostrará todas las habitaciones y rincones de esta propiedad.



Zonas

Aproximadamente 75m²

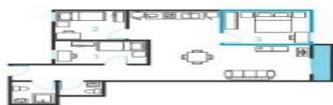
Habitación 3

Cocina 1

WC 1

Sala de estar 1

Cuarto de baño 1



Valoraciones

5

Tu alojamiento
★★★★★

Localización
★★★★★

Precisión de la descripción
★★★★★

Zonas comunes
★★★★★

Calidad-precio
★★★★★

Propietario
★★★★★ [Mostrar detalles](#)

1 valoración de esta habitación

 **Robert 20 a 24 años, Polonia**
UPC - Grado

Periodo de la reserva - Septiembre, 2015 a Febrero, 2016

I love localization of the flat. The room could be a little bit bigger , but for me it was sufficient .

Marzo 2016

Respuesta del propietario:
muchas gracias por tu comentario! ha sido un placer tenerte con nosotros y esperamos verte en un futuro proximo!

Noviembre 2016

Responde a esta valoración

Disponibilidad

2017					
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2018					
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre

■ Disponible ■ No disponible

El Sector



Demografías

Tu nuevo barrio

Barrio Italia

Transportes Públicos Cercanos

Av. Salvador	333 m
Av. Providencia	347 m
Av. Bilbao	501 m

Ruta a la universidad

Tu Universidad

Es la cara más reposada de Providencia; una alternativa al ajeteo comercial de las avenidas que sólo invita a caminar lento, a detenerse a mirar pequeñas cosas brillantes que llaman nuestra atención, a compartir un café, una cena o un trago. Entre las calles Bilbao, Sucre, Bustamante y Román Díaz, el Barrio Italia parece haber encontrado el equilibrio perfecto entre lo residencial y lo comercial, pues allí conviven, día a día, almacenes pequeños, restauradores de muebles, tiendas de diseño, galerías de arte, restaurantes, bares, gente que ha vivido allí toda su vida y otros que sólo andan de turistas.